Perilaku dan Kinerja Sumber Daya Manusia:

Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, dan *Turnover Intention*

Sumber daya manusia merupakan aset strategis yang menentukan keberhasilan organisasi. Buku ini mengupas secara komprehensif berbagai aspek penting dalam pengelolaan SDM, mulai dari konsep dasar perilaku dan kinerja, motivasi, kompetensi, kepemimpinan, budaya organisasi, hingga kepuasan kerja dan *turnover intention*.

Dengan pendekatan teoritis dan aplikatif, buku ini membahas secara sistematis bagaimana faktor-faktor tersebut saling berkaitan dalam membentuk perilaku kerja yang produktif dan kinerja organisasi yang unggul. Pembahasan meliputi peran kepemimpinan, budaya organisasi yang sehat, strategi meningkatkan kepuasan kerja, serta upaya menekan *turnover intention* melalui pengembangan karier dan lingkungan kerja yang kondusif.

Diharapkan, buku ini dapat menjadi referensi berharga bagi mahasiswa, akademisi, praktisi, maupun pemimpin organisasi dalam memahami dan menerapkan teori manajemen SDM untuk menciptakan organisasi yang adaptif, inovatif, dan berkelanjutan.

PT Andalas
Global Research Center

Penerbit
PT Andalas Global Research Center
Jl. Mulia 2, No. 52A, Sariharjo, Ngaglik,
Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta 55581
Telp : +62 811 7488 066
Email : globalpublisherofficial@gmail.com
Website : www.andalaspress.com

Perilaku dan Kinerja Sumber Daya Manusia:
Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, dan *Turnover Intention*
Dr. Djatmiko Noviantoro, S.E., M. Si.
Andalas

PT Andalas
Global Research Center

Perilaku dan Kinerja Sumber Daya Manusia:

Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, dan *Turnover Intention*

Dr. Djatmiko Noviantoro, S.E., M. Si.



PERILAKU DAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA: KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI, KEPUASAN KERJA, DAN TURNOVER INTENTION

Dr. Djatmiko Noviantoro, S.E., M. Si.

PT Andalas Global Research Center

Penerbit PT Andalas Global Research Center

Judul	: **Perilaku dan Kinerja Sumber Daya Manusia: Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Turnover Intention**
Penulis	: Dr. Djatmiko Noviantoro, S.E., M. Si.
Editor	: Fitri Arianti Saputri, S.H.
Ilustator	: Rahmat Purnomo, S.Kom.
Penerbit	: **PT Andalas Global Research Center** Jl. Mulia 2, No. 52A, Sariharjo, Ngaglik, Sleman, Dareah Istimewa Yogyakarta 55581
Telp	: +62 811 7488 066
Email	: globalpublisherofficial@gmail.com
Website	: www.andalaspress.com
ISBN	: xxxx

Anggota Ikatan Penerbit Indonesia (IKAPI)
ix + 95 halaman; 14,8 cm x 21 cm

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apapun tanpa izin tertulis dari penerbit.

Diterbitkan oleh PT Andalas Global Research Center, Yogyakarta, 2026

KATA PENGANTAR

Puji syukur ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas segala rahmat, karunia, dan limpahan-Nya sehingga buku yang berjudul **"Perilaku dan Kinerja Sumber Daya Manusia: Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Turnover Intention"** ini dapat diselesaikan dengan baik.

Sumber daya manusia merupakan salah satu elemen strategis yang menentukan keberhasilan dan keberlanjutan suatu organisasi. Di tengah dinamika lingkungan kerja, perkembangan teknologi, serta perubahan tuntutan organisasi, pemahaman terhadap perilaku dan kinerja sumber daya manusia menjadi semakin penting. Keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan teknologi, modal, dan sistem kerja, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam mengelola individu, membangun hubungan kerja yang produktif, serta menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan dan kesejahteraan karyawan.

Buku ini disusun untuk memberikan pemahaman yang komprehensif mengenai berbagai konsep, teori, dan praktik dalam pengelolaan perilaku serta kinerja sumber daya manusia. Pembahasan diawali dengan konsep dasar manajemen sumber daya manusia dan perilaku individu dalam organisasi, kemudian dilanjutkan dengan motivasi dan kompetensi, kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, employee engagement, komitmen organisasi, lingkungan kerja, kesejahteraan karyawan, serta manajemen kinerja. Buku ini juga menguraikan persoalan turnover intention dan strategi retensi karyawan, pengembangan sumber daya manusia,

transformasi digital, hingga model integratif yang menghubungkan berbagai faktor penentu perilaku dan kinerja organisasi.

Secara khusus, buku ini menempatkan kepemimpinan dan budaya organisasi sebagai faktor penting dalam membentuk sikap serta perilaku karyawan. Kepemimpinan yang efektif dan budaya organisasi yang sehat diharapkan mampu meningkatkan kepuasan kerja, memperkuat komitmen dan keterlibatan karyawan, serta mendorong pencapaian kinerja yang optimal. Sebaliknya, ketidaksesuaian antara kebutuhan individu dan lingkungan kerja dapat memunculkan ketidakpuasan serta meningkatkan keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia perlu dilakukan secara sistematis, berkelanjutan, dan memperhatikan keterkaitan antara faktor individu, pekerjaan, dan organisasi.

Penulis berharap buku ini dapat memberikan manfaat bagi mahasiswa, dosen, peneliti, praktisi manajemen, pimpinan organisasi, serta berbagai pihak yang memiliki perhatian terhadap pengembangan sumber daya manusia. Selain menjadi bahan referensi akademik, buku ini diharapkan dapat memberikan perspektif praktis dalam merumuskan kebijakan dan strategi pengelolaan SDM yang lebih efektif, adaptif, dan berorientasi pada keberlanjutan organisasi.

Yogyakarta, 6 November 2026

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR iii

DAFTAR ISI v

BAB 1 KONSEP DASAR PERILAKU DAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA 1

1.1 Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia 1

1.1.1 Definisi dan Ruang Lingkup 1

1.1.2 Evolusi Pemikiran MSDM 2

1.2 Perilaku Individu dalam Organisasi 3

1.2.1 Perilaku sebagai Fungsi Individu dan Lingkungan 3

1.2.2 Ragam Perilaku Kerja 4

1.2.3 Dari Sikap ke Perilaku 5

1.3 Konsep Kinerja Sumber Daya Manusia 5

1.3.1 Definisi Kinerja 5

1.3.2 Dimensi Kinerja 6

1.3.3 Tingkat Kinerja 7

1.4 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Perilaku dan Kinerja 7

1.4.1 Faktor Individu 7

1.4.2 Faktor Organisasi 8

1.4.3 Faktor Pekerjaan dan Lingkungan 8

1.5 Peran Strategis SDM dalam Organisasi 9

1.6 Tantangan Pengelolaan SDM Kontemporer 11

Simpulan Bab 12

BAB 2 PERILAKU INDIVIDU DALAM ORGANISASI 14

2.1 Karakteristik Individu dalam Organisasi 14
2.1.1 Ragam Karakteristik Individu 14
2.1.2 Keragaman dan Keadilan di Tempat Kerja 14
2.2 Kepribadian, Nilai, dan Sikap Kerja 15
2.2.1 Kepribadian 15
2.2.2 Nilai 17
2.2.3 Sikap Kerja 18
2.3 Persepsi dan Emosi dalam Pekerjaan 19
2.3.1 Persepsi dan Atribusi 19
2.3.2 Persepsi terhadap Organisasi dan Keadilan 20
2.3.3 Emosi dan Kecerdasan Emosional 20
2.4 Kemampuan dan Kompetensi Individu 22
2.4.1 Kemampuan 22
2.4.2 Kompetensi 22
2.4.3 Efikasi Diri 23
2.5 Person–Job Fit dan Person–Organization Fit 23
2.5.1 Gagasan Dasar Kesesuaian 23
2.5.2 Jenis-Jenis Kesesuaian 24
2.5.3 Konsekuensi Kesesuaian 25
2.6 Perilaku Individu dan Kinerja 26
Simpulan Bab 27
BAB 3 Motivasi dan Kompetensi Sumber Daya Manusia 29
3.1 Konsep dan Teori Motivasi Kerja 29
3.1.1 Definisi Motivasi Kerja 29
3.1.2 Teori-Teori Isi (Content Theories) 30

3.1.3 Teori-Teori Proses (Process Theories) 31
3.1.4 Perspektif Desain Pekerjaan..... 32
3.2 Motivasi Intrinsik dan Ekstrinsik..... 32
3.2.1 Teori Determinasi Diri 32
3.2.2 Kontinum Motivasi..... 33
3.2.3 Imbalan dan Motivasi Intrinsik 34
3.3 Konsep dan Dimensi Kompetensi..... 35
3.3.1 Definisi Kompetensi 35
3.3.2 Dimensi Kompetensi 36
3.3.3 Pemodelan Kompetensi dan Keterbatasannya 37
3.4 Kompetensi Teknis, Manajerial, dan Digital..... 37
3.4.1 Kompetensi Teknis dan Manajerial..... 37
3.4.2 Kompetensi Digital 38
3.5 Pengembangan Motivasi dan Kompetensi..... 39
3.5.1 Merancang Pekerjaan yang Memotivasi..... 39
3.5.2 Penetapan Tujuan, Umpan Balik, dan Pengakuan 40
3.5.3 Pelatihan dan Pengembangan Kompetensi 40
3.5.4 Membangun Efikasi Diri 41
3.6 Motivasi, Kompetensi, dan Kinerja..... 41
3.6.1 Hubungan Ketiganya..... 41
3.6.2 Implikasi bagi Pengelolaan SDM 42
3.6.3 Jembatan menuju Kepemimpinan dan Budaya..... 42
Simpulan Bab..... 43
BAB 4 Kepemimpinan dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia..... 44
4.1 Konsep dan Teori Kepemimpinan..... 44

4.1.1 Definisi Kepemimpinan 44
4.1.2 Perkembangan Pendekatan Teori Kepemimpinan 45
4.1.3 Peran Konteks 47
4.2 Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional 48
4.2.1 Konsep Dasar 48
4.2.2 Mekanisme dan Bukti Empiris 49
4.2.3 Kritik dan Batasan 50
4.3 Servant Leadership dan Authentic Leadership 51
4.3.1 Servant Leadership 51
4.3.2 Authentic Leadership 52
4.3.3 Posisi Relatif terhadap Kepemimpinan Transformasional 53
4.4 Ethical Leadership dan Digital Leadership 53
4.4.1 Ethical Leadership 53
4.4.2 Digital Leadership 55
4.5 Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja 56
4.5.1 Kepuasan Kerja sebagai Luaran Kepemimpinan 56
4.5.2 Mekanisme Pengaruh 56
4.5.3 Bukti Empiris 57
4.6 Kepemimpinan, Kinerja, dan *Turnover Intention* 58
4.6.1 Kepemimpinan dan Kinerja 58
4.6.2 Kepemimpinan dan Turnover Intention 59
4.6.3 Catatan Kritis dan Implikasi bagi Penelitian 60
Simpulan Bab 61
BAB 5 Budaya Organisasi dan Perilaku Kerja 62
5.1 Konsep dan Karakteristik Budaya Organisasi 62

5.1.1 Definisi 62
5.1.2 Tingkatan Budaya 62
5.1.3 Karakteristik dan Dimensi Budaya 63
5.1.4 Budaya dan Iklim Organisasi 64
5.1.5 Satu Budaya atau Banyak Budaya? 65
5.2 Pembentukan dan Pengembangan Budaya Organisasi 65
5.2.1 Peran Pendiri dan Pemimpin 65
5.2.2 Seleksi, Atrisi, dan Sosialisasi 67
5.2.3 Ritual, Cerita, dan Simbol 68
5.2.4 Kekuatan Budaya dan Perubahannya 68
5.3 Budaya Adaptif dan Budaya Inovatif 69
5.3.1 Budaya Adaptif 69
5.3.2 Tipologi Budaya dalam Competing Values Framework. 70
5.3.3 Budaya Inovatif dan Keamanan Psikologis 71
5.3.3 Ambidektri dan Transformasi Digital 72
5.4 Budaya Organisasi dan Perilaku Karyawan 72
5.4.1 Budaya sebagai Pembentuk Norma Perilaku 72
5.4.2 Budaya, Etika, dan Keselamatan 73
5.4.3 Budaya dan Perilaku Kewargaan Organisasi 73
5.4.4 Dimensi Budaya Lokal 74
5.5 Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja 74
5.5.1 Kerangka Kesesuaian dan Makna 74
5.5.2 Bukti Empiris 75
5.5.3 Catatan Kritis 76
5.6 Budaya Organisasi dan Kinerja 77

5.6.1 Argumen Teoretis 77
5.6.2 Bukti Empiris 77
5.6.3 Jalur Pengaruh melalui Sikap dan Perilaku 78
5.6.4 Implikasi Pengelolaan 79
Simpulan Bab 79
BAB 6 Kepuasan Kerja Sumber Daya Manusia 81
6.1 Konsep dan Teori Kepuasan Kerja 81
6.1.1 Definisi 81
6.1.2 Teori-Teori Kepuasan Kerja 82
6.2 Dimensi Kepuasan Kerja 84
6.2.1 Kepuasan Global dan Kepuasan Aspek 84
6.2.2 Dimensi dan Instrumen 85
6.2.3 Catatan Pengukuran 85
6.3 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kepuasan Kerja 86
6.3.1 Karakteristik Pekerjaan 86
6.3.2 Imbalan dan Persepsi Keadilan 86
6.3.3 Hubungan dengan Atasan dan Rekan Kerja 87
6.3.4 Dukungan dan Budaya Organisasi 87
6.3.5 Faktor Individu dan Kehidupan di Luar Kerja 88
6.4 Kepuasan Kerja dan Kinerja 88
6.4.1 Perdebatan yang Panjang 88
6.4.2 Bukti yang Lebih Rinci 89
6.4.3 Arah Kausalitas dan Mekanisme 89
6.4.4 Implikasi 90
6.5 Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi 91

6.5.1 Konsep Komitmen Organisasi 91
6.5.2 Kepuasan dan Komitmen: Berkaitan tetapi Berbeda 91
6.5.3 Urutan Kausal 92
6.5.4 Jalur menuju Niat Bertahan..... 92
6.6 Kepuasan Kerja dan *Turnover Intention* 93
6.6.1 Dari Ketidakpuasan ke Niat Berhenti 93
6.6.2 Bukti Empiris 93
6.6.3 Mengapa Karyawan yang Tidak Puas Tidak Selalu Pergi 94
6.6.4 Kepuasan sebagai Mediator 96
6.6.5 Implikasi bagi Pengelolaan SDM 96
Simpulan Bab.....97
BAB 7 *Employee Engagement* dan Komitmen Organisasi 99
7.1 Konsep Employee Engagement.....99
7.1.1 Definisi dan Asal Konsep 99
7.1.2 Pembedaan dari Konstruk Lain 101
7.1.3 Kritik Konseptual 102
7.2 Faktor-Faktor Pembentuk *Employee Engagement* 103
7.2.1 Kondisi Psikologis menurut Kahn 103
7.2.2 Tuntutan dan Sumber Daya Kerja 103
7.2.3 Pertukaran Sosial 104
7.2.4 Kepemimpinan, Budaya, dan Kesesuaian..... 105
7.3 Konsep dan Dimensi Komitmen Organisasi.....105
7.3.1 Definisi..... 105
7.3.2 Model Tiga Komponen 106
7.3.3 Anteseden dan Kritik..... 107

7.3.4 Konteks Budaya 108
7.3.5 Kepuasan, Engagement, dan Komitmen: Posisi Relatif 108
7.4 Employee Engagement dan Kinerja 109
7.4.1 Bukti Empiris 109
7.4.2 Mekanisme Pengaruh 110
7.4.3 Catatan Kritis 111
7.5 Komitmen Organisasi dan Kinerja 111
7.5.1 Hubungan Keseluruhan 111
7.5.2 Pentingnya Jenis Komitmen 112
7.5.3 Mekanisme dan Moderator 113
7.5.4 Implikasi 113
7.6 Engagement, Komitmen, dan Turnover Intention 114
7.6.1 Komitmen dan Turnover Intention 114
7.6.2 Engagement dan Turnover Intention 114
7.6.3 Jalur Terpadu menuju Turnover Intention 115
7.6.4 Catatan Kritis dan Implikasi 117
Simpulan Bab 118
BAB 8 Lingkungan Kerja dan Kesejahteraan Karyawan 120
8.1 Konsep Lingkungan Kerja 120
8.1.1 Definisi dan Ruang Lingkup 120
8.1.2 Dasar Hukum dan Kewajiban Organisasi 121
8.2 Lingkungan Kerja Fisik dan Nonfisik 121
8.2.1 Lingkungan Kerja Fisik 121
8.2.2 Lingkungan Kerja Nonfisik 123

8.2.3 Pola Kerja Jarak Jauh dan Hibrida 124
8.3 Work–Life Balance dan Quality of Work Life 124
8.3.1 Konflik dan Fasilitasi antara Kerja dan Kehidupan Pribadi 124
8.3.2 Konsep Work–Life Balance 125
8.3.3 Quality of Work Life 126
8.4 Stres Kerja dan *Burnout* 127
8.4.1 Konsep Stres Kerja 127
8.4.2 Stresor Tantangan dan Stresor Hambatan 127
8.4.3 Burnout 129
8.4.4 Dampak terhadap Sikap, Kinerja, dan Turnover 130
8.5 Employee Well-Being 131
8.5.1 Konsep dan Dimensi 131
8.5.2 Peran Praktik SDM dan Intervensi Organisasi 132
8.5.3 Pemulihan 134
8.6 Lingkungan Kerja, Kesejahteraan, dan Kinerja 134
8.6.1 Kesejahteraan dan Kinerja 134
8.6.2 Jalur Pengaruh 135
8.6.3 Hubungan dengan Kepemimpinan dan Budaya 136
8.6.4 Catatan Kritis dan Implikasi 136
Simpulan Bab 137
BAB 9 Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia 139
9.1 Konsep dan Dimensi Kinerja Karyawan 139
9.1.1 Kinerja, Produktivitas, dan Efektivitas 139
9.1.2 Dimensi Kinerja 140
9.1.3 Kinerja sebagai Perilaku dan sebagai Hasil 141

9.2 Faktor-Faktor Penentu Kinerja 141
9.2.1 Model Penentu Kinerja Campbell 141
9.2.2 Kerangka AMO dan Kendala Situasional 142
9.2.3 Peran Kepemimpinan, Budaya, dan Lingkungan 143
9.2.4 Implikasi Diagnostik 143
9.3 Sistem Manajemen Kinerja 143
9.3.1 Manajemen Kinerja versus Penilaian Kinerja 143
9.3.2 Siklus Manajemen Kinerja 144
9.3.3 Keselarasan Tujuan dan Penjenjangan Target 145
9.3.4 Kritik dan Perkembangan Terkini 145
9.4 Penilaian dan Pengukuran Kinerja 146
9.4.1 Kriteria Pengukuran yang Baik 146
9.4.2 Metode Penilaian 147
9.4.3 Reliabilitas dan Bias Penilaian 148
9.4.4 Reaksi Karyawan terhadap Penilaian 149
9.4.5 Pemantauan Kinerja Berbasis Teknologi 150
9.5 Umpan Balik, *Coaching*, dan Imbalan 150
9.5.1 Umpan Balik 150
9.5.2 Coaching 151
9.5.3 Imbalan 152
9.6 Strategi Peningkatan Kinerja SDM 153
9.6.1 Pendekatan Diagnostik 153
9.6.2 Sistem Kerja Berkinerja Tinggi dan Kekuatan Sistem SDM 154
9.6.3 Manajemen Kinerja dan Engagement 155
9.6.4 Kinerja yang Berkelanjutan 155

9.6.5 Implikasi bagi Pengelolaan SDM 155
Simpulan Bab..... 156
BAB 10 *Turnover Intention* dan Retensi Karyawan..... 157
10.1 Konsep Turnover dan *Turnover Intention*..... 157
10.1.1 Definisi dan Ragam Turnover..... 157
10.1.2 Turnover Intention 158
10.1.3 Pengukuran 159
10.2 Faktor-Faktor Penyebab *Turnover Intention*..... 160
10.2.1 Kerangka Multitingkat 160
10.2.2 Sikap Kerja dan Tekanan Pekerjaan 161
10.2.3 Kinerja, Imbalan, dan Siapa yang Pergi 162
10.2.4 Faktor Sosial dan Kolektif..... 162
10.2.5 Konteks Indonesia 163
10.3 Kepemimpinan dan *Turnover Intention*..... 163
10.3.1 Mengapa Atasan Menentukan..... 163
10.3.2 Jalur Pengaruh..... 164
10.3.3 Moderator dan Konteks..... 165
10.3.4 Catatan Kritis 166
10.4 Kepuasan Kerja dan *Turnover Intention* 166
10.4.1 Hubungan Dasar dan Kekuatannya 166
10.4.2 Dari Ketidakpuasan ke Pencarian Alternatif 167
10.4.3 Dinamika Perubahan Kepuasan 167
10.4.4 Kepuasan sebagai Salah Satu Jalur 167
10.5 Dampak Turnover terhadap Organisasi..... 168
10.5.1 Biaya Turnover..... 168

10.5.2 Turnover dan Kinerja Organisasi 169
10.5.3 Dampak bagi Karyawan yang Tinggal 170
10.5.4 Manfaat yang Mungkin 170
10.6 Strategi Retensi Karyawan 171
10.6.1 Prinsip Dasar 171
10.6.2 Strategi menurut Tahap 172
10.6.3 Penjelasan Beberapa Strategi Kunci 172
10.6.4 Mengelola Peristiwa Kejut dan Risiko 174
10.6.5 Batasan dan Catatan Kritis 174
Simpulan Bab 175
BAB 11 Pengembangan SDM dan Transformasi Digital 177
11.1 Konsep Pengembangan Sumber Daya Manusia 177
11.1.1 Definisi dan Ruang Lingkup 177
11.1.2 Landasan Teoretis 178
11.1.3 Tujuan dan Manfaat 179
11.2 Pelatihan dan Pengembangan Karier 180
11.2.1 Siklus Pelatihan yang Efektif 180
11.2.2 Mentoring dan Coaching 182
11.2.3 Pengembangan Karier 183
11.2.4 Pengembangan dan Retensi 184
11.3 Talent Management dan Succession Planning 184
11.3.1 Konsep Talent Management 184
11.3.2 Diferensiasi, Identifikasi Potensi, dan Keadilan 185
11.3.3 Succession Planning 186
11.3.4 Pengembangan Kepemimpinan 187

11.3.5 Konteks Indonesia 188
11.4 Transformasi Digital dalam MSDM 188
11.4.1 Konsep 188
11.4.2 Area Digitalisasi dan Risikonya 189
11.4.3 Adopsi dan Reaksi terhadap Perubahan 190
11.4.4 Dampak bagi Kesejahteraan dan Kesenjangan 191
11.5 Human Resource Analytics dan Artificial Intelligence 191
11.5.1 Konsep dan Tingkat Analitik 191
11.5.2 Kecerdasan Buatan dalam MSDM 193
11.5.3 Risiko Etis dan Hukum 194
11.5.4 Implikasi bagi Pengelolaan 196
11.6 Kompetensi Digital dan Masa Depan SDM 196
11.6.1 Pergeseran Isi Pekerjaan 196
11.6.2 Kompetensi yang Dibutuhkan 197
11.6.3 Desain Kerja dan Kolaborasi Manusia–Mesin 198
11.6.4 Peran Fungsi SDM 199
11.6.5 Pembelajaran Sepanjang Hayat dan Retensi 200
Simpulan Bab 200
BAB 12 Model Integratif Perilaku dan Kinerja Sumber Daya Manusia 202
12.1 Integrasi Faktor Individual dan Organisasional 202
12.1.1 Prinsip-Prinsip Pengikat 202
12.1.2 Perspektif Multitingkat 203
12.1.3 Peran Konteks 204
12.2 Kepemimpinan dan Budaya Organisasi sebagai Determinan Perilaku 205

12.2.1 Hubungan Dua Arah 205
12.2.2 Mekanisme Bersama 206
12.2.3 Konsistensi dan Kesenjangan..... 207
12.2.4 Konteks Nasional dan Indonesia 208
12.3 Motivasi, Kompetensi, dan Kepuasan Kerja 209
12.3.1 Pemenuhan Kebutuhan Psikologis sebagai Jembatan 209
12.3.2 Hubungan Timbal Balik Kompetensi, Kinerja, dan Kepuasan 209
12.3.3 Peran Pekerjaan dan Pengembangan..... 209
12.4 *Employee Engagement*, Komitmen, dan Kinerja..... 210
12.4.1 Sikap Kerja: Berkaitan tetapi Berbeda..... 210
12.4.2 Dua Proses dalam Satu Kerangka..... 211
12.4.3 Ringkasan Kekuatan Bukti..... 211
12.5 *Turnover Intention* dan Retensi Karyawan..... 213
12.5.1 Tiga Jalur Menuju Keputusan Berhenti 213
12.5.2 Moderator 213
12.5.3 Dimensi Waktu 214
12.5.4 Dari Model ke Retensi 214
12.6 Model Integratif dan Agenda Penelitian MSDM 215
12.6.1 Model Integratif 215
12.6.2 Contoh Model Penelitian Terpadu 217
12.6.3 Agenda Penelitian..... 218
12.6.4 Implikasi bagi Pengelolaan SDM 221
12.6.5 Keterbatasan Model 222
Simpulan Bab..... 222

DAFTAR PUSTAKA.....224

BAB 1
KONSEP DASAR PERILAKU DAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA

Organisasi pada dasarnya adalah kumpulan manusia yang bekerja untuk tujuan bersama. Teknologi, modal, dan sistem dapat dibeli atau ditiru oleh pesaing, tetapi cara manusia berpikir, bersikap, dan bertindak di tempat kerja jauh lebih sulit direplikasi. Karena itu, pemahaman tentang perilaku dan kinerja sumber daya manusia (SDM) menjadi fondasi bagi hampir semua keputusan manajerial, mulai dari perekrutan, pengembangan, dan penilaian hingga kepemimpinan dan pembentukan budaya.

1.1 Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia

1.1.1 Definisi dan Ruang Lingkup

Manajemen sumber daya manusia dapat dipahami sebagai rangkaian kebijakan, praktik, dan sistem yang memengaruhi perilaku, sikap, dan kinerja anggota organisasi (Dessler, 2020). Armstrong dan Taylor (2020) menekankan pendekatan strategis dan koheren dalam mengelola aset paling bernilai organisasi, yaitu orang-orang yang bekerja di dalamnya, baik secara individu maupun kolektif, untuk mencapai tujuan organisasi. Di Indonesia, literatur MSDM klasik seperti Hasibuan (2016) dan Mangkunegara (2017) memandang MSDM sebagai

ilmu dan seni yang mengatur hubungan serta peran tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam mewujudkan tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Secara fungsional, MSDM mencakup perencanaan SDM, rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, manajemen kinerja, kompensasi dan penghargaan, hubungan industrial, serta keselamatan dan kesehatan kerja. Fungsi-fungsi tersebut tidak berdiri sendiri. Keputusan pada satu fungsi, misalnya sistem penilaian kinerja, akan memengaruhi fungsi lain seperti kompensasi, promosi, dan pengembangan karier.

1.1.2 Evolusi Pemikiran MSDM

Pemikiran tentang pengelolaan manusia dalam organisasi berkembang secara bertahap. Pada tahap awal, fungsi ini dikenal sebagai administrasi kepegawaian dan berfokus pada pencatatan, penggajian, dan kepatuhan terhadap aturan. Pada tahap berikutnya, muncul pendekatan *human resource management* (HRM) yang memandang manusia sebagai sumber daya yang dikelola secara proaktif demi kepentingan organisasi (Guest, 1987). Tahap terkini adalah *strategic human resource management* (SHRM), yang menempatkan praktik SDM selaras dengan strategi bisnis (Wright & McMahan, 1992; Boxall & Purcell, 2016).

Tabel 1.1 Perbandingan Orientasi Pengelolaan Manusia dalam Organisasi

Aspek	Administrasi Kepegawaian	MSDM	MSDM Strategis
Orientasi utama	Kepatuhan dan administrasi	Efektivitas fungsi SDM	Keunggulan kompetitif
Pandangan terhadap karyawan	Faktor biaya	Sumber daya	Aset strategis
Peran bagian SDM	Pencatat dan pelaksana	Penyedia layanan	Mitra strategis
Horizon waktu	Jangka pendek	Jangka menengah	Jangka panjang
Ukuran keberhasilan	Ketepatan administrasi	Kinerja fungsi SDM	Kontribusi terhadap kinerja organisasi

Pergeseran tersebut mengandung implikasi penting: perilaku dan kinerja SDM tidak lagi diperlakukan sebagai persoalan teknis semata, tetapi sebagai persoalan strategis yang menentukan daya saing organisasi.

1.2 Perilaku Individu dalam Organisasi

1.2.1 Perilaku sebagai Fungsi Individu dan Lingkungan

Studi perilaku organisasi berupaya menjelaskan, memprediksi, dan memengaruhi perilaku manusia di tempat kerja. Robbins dan Judge (2019) membagi kajian ini ke dalam tiga tingkat analisis, yaitu individu, kelompok, dan sistem organisasi. Buku ini berfokus pada tingkat individu, tetapi dengan kesadaran bahwa

perilaku individu selalu dibentuk oleh konteks kelompok dan organisasinya.

Landasan klasik yang sering dirujuk adalah proposisi Lewin (1936) bahwa perilaku merupakan fungsi dari interaksi antara pribadi dan lingkungannya, yang lazim dinyatakan sebagai B = f (P, E). Proposisi ini menegaskan dua hal. Pertama, perbedaan perilaku antarkaryawan tidak cukup dijelaskan oleh karakteristik individu saja. Kedua, perubahan lingkungan kerja, seperti gaya kepemimpinan atau budaya organisasi, dapat mengubah perilaku meskipun orangnya sama.

1.2.2 Ragam Perilaku Kerja

Perilaku kerja tidak seragam. Setidaknya terdapat tiga kategori yang relevan bagi pengelolaan SDM:

1. **Perilaku dalam peran (*in-role behavior*)**, yaitu perilaku yang secara formal dituntut oleh deskripsi pekerjaan dan menjadi dasar penilaian kinerja.
2. **Perilaku di luar peran (*extra-role behavior*)**, atau *organizational citizenship behavior* (OCB), yaitu perilaku sukarela yang tidak diatur secara eksplisit dalam sistem imbalan formal, tetapi mendukung efektivitas organisasi (Organ, 1988).
3. **Perilaku kontraproduktif (*counterproductive work behavior*)**, yaitu perilaku yang merugikan organisasi atau anggotanya, seperti absenteisme

yang disengaja, penurunan usaha, dan pelanggaran norma.

Dalam kerangka buku ini, *turnover intention* dipandang sebagai manifestasi perilaku penarikan diri (*withdrawal behavior*) yang bermula dari sikap dan persepsi karyawan terhadap pekerjaan dan organisasinya. Intensi untuk meninggalkan organisasi merupakan prediktor terdekat bagi perpindahan kerja yang sesungguhnya (Mobley, 1977).

1.2.3 Dari Sikap ke Perilaku

Perilaku tampak tidak muncul tiba-tiba, melainkan didahului oleh proses kognitif dan afektif, seperti persepsi, sikap, dan emosi. Kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan *engagement* adalah sikap kerja utama yang menjadi jembatan antara kondisi organisasi dan perilaku karyawan. Rantai inilah yang kelak menjadi kerangka berpikir sepanjang buku: kepemimpinan dan budaya organisasi membentuk sikap kerja, sikap kerja memengaruhi perilaku, dan perilaku menentukan kinerja serta keputusan untuk bertahan atau pergi.

1.3 Konsep Kinerja Sumber Daya Manusia

1.3.1 Definisi Kinerja

Dalam literatur Indonesia, kinerja lazim didefinisikan sebagai hasil kerja yang dicapai seseorang, baik dari sisi kualitas maupun kuantitas, dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan (Mangkunegara, 2017). Sementara itu, Campbell (1990) memberikan pemahaman yang lebih

tajam secara konseptual dengan membedakan kinerja dari efektivitas. Kinerja adalah perilaku yang relevan bagi tujuan organisasi dan berada dalam kendali individu, sedangkan efektivitas adalah hasil dari perilaku tersebut yang juga dipengaruhi faktor di luar kendali individu, seperti kondisi pasar atau ketersediaan sumber daya.

Pembedaan ini penting secara praktis. Jika penilaian kinerja hanya menimbang hasil akhir, karyawan dapat dinilai buruk akibat faktor yang bukan kesalahannya. Sebaliknya, penilaian yang hanya melihat perilaku tanpa memperhatikan hasil berisiko kehilangan relevansi bagi tujuan organisasi. Sistem manajemen kinerja yang matang mempertimbangkan keduanya.

1.3.2 Dimensi Kinerja

Kinerja bersifat multidimensi. Campbell dkk. (1993) mengidentifikasi sejumlah komponen kinerja, seperti kecakapan tugas spesifik, kecakapan tugas nonspesifik, komunikasi, usaha, disiplin pribadi, dan kepemimpinan. Borman dan Motowidlo (1993) kemudian mengelompokkan kinerja ke dalam dua domain besar, yaitu **kinerja tugas** dan **kinerja kontekstual**. Kinerja tugas berkaitan dengan kemampuan menjalankan aktivitas inti pekerjaan. Kinerja kontekstual mencakup perilaku yang mendukung lingkungan sosial dan psikologis tempat pekerjaan inti berlangsung, misalnya membantu

rekan kerja, menunjukkan inisiatif, dan menjaga komitmen terhadap tujuan organisasi.

Dengan demikian, kinerja yang baik tidak cukup diukur dari target kerja yang tercapai. Karyawan yang unggul secara teknis tetapi merusak kerja sama tim belum tentu memberi kontribusi bersih yang positif bagi organisasi. Pandangan multidimensi ini juga menjelaskan mengapa OCB dan perilaku kontraproduktif perlu masuk dalam pembahasan kinerja.

1.3.3 Tingkat Kinerja

Kinerja dapat dianalisis pada tiga tingkat: individu, tim, dan organisasi. Buku ini menempatkan kinerja individu sebagai unit analisis utama, dengan keyakinan bahwa kinerja tim dan organisasi pada akhirnya terbentuk dari akumulasi perilaku individu yang dikelola secara sistematis. Meski demikian, hubungan antartingkat tersebut tidak selalu linear. Kinerja organisasi dipengaruhi pula oleh struktur, strategi, dan kondisi eksternal yang berada di luar jangkauan individu.

1.4 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Perilaku dan Kinerja

1.4.1 Faktor Individu

Faktor individu meliputi kemampuan, pengetahuan, keterampilan, kepribadian, nilai, dan motivasi. Sejumlah pandangan klasik merumuskan kinerja sebagai hasil interaksi kemampuan dan motivasi. Blumberg dan Pringle (1982)

menambahkan unsur ketiga, yaitu kesempatan untuk berkinerja, yang mencakup ketersediaan sumber daya, dukungan, dan desain kerja yang memungkinkan. Kerangka *ability–motivation–opportunity* (AMO) ini kemudian banyak digunakan dalam kajian praktik SDM berkinerja tinggi (Appelbaum dkk., 2000). Implikasinya jelas: karyawan yang mampu dan termotivasi tetap tidak akan berkinerja optimal jika organisasi tidak menyediakan kesempatan yang memadai.

1.4.2 Faktor Organisasi

Faktor organisasi mencakup kepemimpinan, budaya organisasi, struktur dan desain kerja, sistem imbalan, kebijakan SDM, serta iklim kerja. Dua faktor pertama, yaitu kepemimpinan dan budaya organisasi, memperoleh perhatian khusus dalam buku ini karena keduanya bekerja sebagai penentu lingkungan psikologis tempat sikap dan perilaku karyawan terbentuk. Bass (1985) memandang pemimpin sebagai agen yang dapat membangkitkan motivasi dan komitmen pengikut melampaui transaksi pertukaran biasa. Schein (2010) memandang budaya sebagai asumsi dasar bersama yang membentuk cara anggota organisasi memersepsi, berpikir, dan merasa terhadap berbagai persoalan kerja.

1.4.3 Faktor Pekerjaan dan Lingkungan

Model *Job Demands–Resources* (JD-R) menawarkan lensa yang berguna untuk memahami pengaruh karakteristik pekerjaan. Model ini

menyatakan bahwa tuntutan kerja yang tinggi tanpa sumber daya memadai cenderung menimbulkan kelelahan dan burnout, sedangkan sumber daya kerja, seperti dukungan atasan, otonomi, dan umpan balik, memperkuat *engagement* (Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli & Bakker, 2004). Di luar organisasi, kondisi pasar tenaga kerja, regulasi ketenagakerjaan, dan norma sosial juga memengaruhi perilaku karyawan, termasuk keputusan untuk bertahan atau berpindah kerja.

Tabel 1.2 Ringkasan Faktor yang Memengaruhi Perilaku dan Kinerja SDM

Tingkat	Faktor Utama	Contoh Pengaruh
Individu	Kemampuan, kepribadian, nilai, motivasi	Kualitas pelaksanaan tugas, inisiatif, ketahanan menghadapi tekanan
Pekerjaan	Tuntutan dan sumber daya kerja, otonomi	Tingkat *engagement* atau burnout
Organisasi	Kepemimpinan, budaya, sistem imbalan, kebijakan SDM	Kepuasan kerja, komitmen, OCB, *turnover intention*
Lingkungan eksternal	Kondisi pasar kerja, regulasi, norma sosial	Peluang kerja alternatif, ekspektasi karyawan

1.5 Peran Strategis SDM dalam Organisasi

Pandangan bahwa SDM adalah sumber keunggulan kompetitif berakar pada *resource-based view*. Barney (1991) berargumen bahwa sumber daya yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan tidak mudah

digantikan dapat menjadi dasar keunggulan yang berkelanjutan. Modal manusia dengan pengetahuan, keterampilan, dan perilaku kolektif yang terbentuk melalui sejarah organisasi memenuhi karakteristik tersebut karena sulit dipindahkan atau ditiru pesaing. Pfeffer (1998) turut menegaskan bahwa organisasi yang memperlakukan manusia sebagai sumber nilai, bukan sekadar biaya, cenderung memperoleh kinerja jangka panjang yang lebih baik.

Dalam kerangka SHRM, nilai strategis SDM tidak terletak pada praktik tunggal, tetapi pada kesesuaian antara praktik SDM dengan strategi organisasi (kesesuaian vertikal) dan kesesuaian antarpraktik SDM itu sendiri (kesesuaian horizontal) (Wright & McMahan, 1992; Becker & Huselid, 2006). Ulrich (1997) menggambarkan perluasan peran fungsi SDM menjadi mitra strategis, ahli administrasi, pembela karyawan, dan agen perubahan. Perluasan peran ini menuntut profesional SDM memahami bisnis sekaligus memahami perilaku manusia.

Bagi buku ini, peran strategis tersebut diterjemahkan ke dalam satu pertanyaan sentral: bagaimana organisasi dapat membentuk lingkungan, terutama melalui kepemimpinan dan budaya, yang menumbuhkan kepuasan kerja, komitmen, dan *engagement*, sehingga kinerja meningkat dan *turnover intention* menurun? Bab-bab berikutnya menelaah pertanyaan ini secara bertahap.

1.6 Tantangan Pengelolaan SDM Kontemporer

Pengelolaan SDM hari ini berlangsung dalam kondisi yang jauh lebih dinamis dibandingkan satu dekade lalu. Beberapa tantangan utama dapat dicatat.

Transformasi digital dan kecerdasan buatan. Teknologi mengubah isi pekerjaan, cara kerja, dan hubungan antara karyawan dan organisasi (Cascio & Montealegre, 2016). Di sisi fungsi SDM, analitik data memungkinkan keputusan berbasis bukti, tetapi sekaligus menuntut kapabilitas analitis dan kehati-hatian etis (Marler & Boudreau, 2017). Isu privasi data karyawan dan bias algoritmik adalah contoh persoalan baru yang perlu dikelola.

Pola kerja yang semakin fleksibel. Kerja jarak jauh dan hibrida mengubah cara pemimpin mengarahkan, memantau, dan membangun kebersamaan. Hal ini menuntut penyesuaian gaya kepemimpinan, praktik komunikasi, dan penguatan budaya organisasi yang tidak lagi bertumpu pada kehadiran fisik.

Keragaman angkatan kerja. Angkatan kerja kini terdiri dari beberapa generasi dengan ekspektasi, nilai, dan preferensi kerja yang tidak sama. Organisasi perlu menyeimbangkan kebutuhan keadilan dan keseragaman aturan dengan fleksibilitas bagi kebutuhan yang beragam.

Kesejahteraan dan kesehatan mental karyawan. Tuntutan kerja yang tinggi, tekanan target, dan batas yang kabur antara kerja dan

kehidupan pribadi meningkatkan risiko stres dan burnout (Bakker & Demerouti, 2007). Kesejahteraan karyawan karenanya bergeser dari isu pelengkap menjadi bagian dari strategi kinerja dan retensi.

Retensi dan persaingan memperebutkan talenta. Biaya kehilangan karyawan yang kompeten mencakup biaya rekrutmen, hilangnya pengetahuan organisasi, dan terganggunya kerja tim. Meta-analisis atas anteseden turnover menunjukkan bahwa sikap kerja, seperti kepuasan dan komitmen, termasuk prediktor yang konsisten bagi keputusan untuk berhenti (Griffeth dkk., 2000), sehingga upaya retensi perlu dimulai dari pengelolaan sikap kerja, bukan hanya dari tawaran imbalan.

Kelima tantangan tersebut saling berkaitan dan memperkuat relevansi tema buku ini. Kepemimpinan yang efektif dan budaya organisasi yang sehat menjadi sumber daya penting untuk menavigasi setiap tantangan di atas.

Simpulan Bab

Bab ini menegaskan bahwa perilaku dan kinerja SDM merupakan persoalan strategis, bukan sekadar urusan administratif. MSDM telah berkembang dari fungsi pencatatan menjadi mitra strategis yang kontribusinya diukur dari dampaknya terhadap kinerja organisasi. Perilaku individu merupakan hasil interaksi antara karakteristik pribadi dan lingkungan kerja, sedangkan kinerja merupakan konstruk multidimensi yang mencakup kinerja tugas, kinerja

kontekstual, dan penghindaran perilaku kontraproduktif. Kemampuan, motivasi, dan kesempatan, ditambah kepemimpinan, budaya, serta desain pekerjaan, secara bersama-sama membentuk perilaku dan kinerja. Di tengah digitalisasi, fleksibilitas kerja, keragaman angkatan kerja, dan meningkatnya perhatian pada kesejahteraan, kemampuan organisasi mengelola faktor-faktor ini menentukan daya saingnya.

BAB 2
PERILAKU INDIVIDU DALAM ORGANISASI

2.1 Karakteristik Individu dalam Organisasi

2.1.1 Ragam Karakteristik Individu

Robbins dan Judge (2019) membedakan karakteristik individu ke dalam dua kelompok besar. Kelompok pertama adalah karakteristik biografis, seperti usia, jenis kelamin, status perkawinan, masa kerja, dan latar belakang pendidikan, yang relatif mudah diamati dan dicatat organisasi. Kelompok kedua adalah karakteristik psikologis, yaitu kepribadian, nilai, sikap, kemampuan, persepsi, dan emosi, yang lebih sulit diamati tetapi umumnya lebih menentukan perilaku kerja.

Pemisahan ini mengingatkan dua hal. Pertama, karakteristik biografis sebaiknya tidak dijadikan dasar menarik kesimpulan tentang kinerja seseorang, karena risiko stereotip dan diskriminasi tinggi sementara dasar empirisnya sering lemah. Kedua, keputusan SDM yang baik semestinya bertumpu pada karakteristik yang relevan dengan tuntutan pekerjaan, yaitu kemampuan, kecenderungan perilaku, dan motivasi.

2.1.2 Keragaman dan Keadilan di Tempat Kerja

Angkatan kerja yang beragam dalam hal usia, gender, latar belakang budaya, dan kemampuan

menuntut organisasi berhati-hati dalam mengelola perbedaan individu. Keragaman dapat menjadi sumber perspektif dan inovasi, tetapi dapat pula memicu konflik apabila perbedaan dikelola tanpa prinsip keadilan. Karena itu, pemahaman tentang karakteristik individu bukan untuk mengelompokkan karyawan secara kaku, melainkan untuk merancang praktik SDM yang adil, inklusif, dan responsif terhadap kebutuhan yang beragam.

2.2 Kepribadian, Nilai, dan Sikap Kerja

2.2.1 Kepribadian

Kepribadian dipahami sebagai pola relatif stabil dalam cara individu berpikir, merasa, dan bertindak. Pendekatan yang paling banyak digunakan dalam penelitian organisasi adalah model lima faktor (*Big Five*) yang dikembangkan antara lain oleh Costa dan McCrae (1992), yang mencakup keterbukaan terhadap pengalaman, kehati-hatian (*conscientiousness*), ekstraversi, keramahan (*agreeableness*), dan stabilitas emosi.

Tabel 2.1 Dimensi Kepribadian

Dimensi	Kecenderungan Umum	Relevansi bagi Perilaku Kerja
Keterbukaan terhadap pengalaman	Rasa ingin tahu, imajinatif, terbuka pada gagasan baru	Kreativitas, adaptasi terhadap perubahan, pembelajaran
Kehati-hatian	Teliti, disiplin, berorientasi pencapaian	Konsistensi kinerja pada berbagai jenis pekerjaan
Ekstraversi	Asertif, sosial, energik	Kinerja pada peran yang menuntut interaksi, seperti

		penjualan dan manajerial
Keramahan	Kooperatif, empatik, dapat dipercaya	Kerja sama tim, perilaku membantu, penanganan konflik
Stabilitas emosi	Tenang, tahan tekanan	Ketahanan menghadapi stres dan tuntutan kerja

Meta-analisis Barrick dan Mount (1991) menunjukkan bahwa kehati-hatian merupakan prediktor kinerja yang paling konsisten pada berbagai kelompok pekerjaan, sedangkan ekstraversi lebih relevan pada pekerjaan yang menuntut interaksi sosial intensif, seperti penjualan dan manajerial. Temuan ini perlu dibaca dengan hati-hati. Kepribadian memengaruhi kecenderungan perilaku, tetapi efeknya bergantung pada tuntutan pekerjaan dan kekuatan situasi. Semakin kuat aturan, struktur, dan norma organisasi, semakin kecil ruang kepribadian untuk menjelaskan variasi perilaku.

2.*2.2 Nilai*

Nilai adalah keyakinan mendasar tentang apa yang dianggap penting, baik, atau pantas. Rokeach (1973) membedakan nilai instrumental, yaitu cara bertindak yang dianggap tepat, dari nilai terminal, yaitu tujuan hidup yang dianggap layak dikejar. Schwartz (1992) kemudian mengidentifikasi sejumlah tipe nilai universal, seperti pencapaian,

kekuasaan, benevolensi, tradisi, dan keamanan, yang tersusun dalam struktur yang saling berhubungan.

Nilai penting bagi organisasi karena berfungsi sebagai pedoman dalam menilai situasi dan mengambil keputusan, termasuk saat aturan formal tidak mengatur secara eksplisit. Pada tingkat budaya, Hofstede (2001) menunjukkan bahwa masyarakat berbeda dalam dimensi seperti jarak kekuasaan dan individualisme–kolektivisme. Dalam kajian tersebut, Indonesia kerap digolongkan sebagai masyarakat dengan orientasi kolektivis dan jarak kekuasaan yang relatif tinggi. Pengelompokan ini bersifat generalisasi pada tingkat masyarakat dan tidak menggambarkan setiap individu, tetapi berguna sebagai pengingat bahwa praktik kepemimpinan dan komunikasi organisasi perlu peka terhadap konteks nilai setempat.

2.2.3 Sikap Kerja

Sikap adalah evaluasi, baik positif maupun negatif, terhadap objek, orang, atau peristiwa (Eagly & Chaiken, 1993). Secara konseptual sikap memiliki tiga komponen: kognitif (keyakinan atau penilaian), afektif (perasaan), dan perilaku (kecenderungan bertindak). Dalam konteks kerja, sikap yang paling banyak dikaji adalah kepuasan kerja, keterlibatan kerja, komitmen organisasi, dan *engagement*. Seluruhnya akan dibahas pada bab-bab selanjutnya karena menjadi konstruk inti buku ini.

Hubungan antara sikap dan perilaku tidak bersifat otomatis. Teori perilaku terencana (Ajzen, 1991) menjelaskan bahwa perilaku dipengaruhi oleh intensi, yang pada gilirannya dibentuk oleh sikap terhadap perilaku, norma subjektif, dan persepsi kendali atas perilaku. Penjelasan ini relevan untuk memahami *turnover intention*: niat berhenti bekerja tidak semata-mata lahir dari ketidakpuasan, tetapi juga dari norma di lingkungan sosial dan penilaian atas peluang kerja alternatif. Teori disonansi kognitif (Festinger, 1957) menambahkan bahwa individu cenderung mengupayakan konsistensi antara sikap dan perilakunya. Ketika keduanya bertentangan, individu dapat mengubah sikap, mengubah perilaku, atau merasionalisasi ketidaksesuaian tersebut.

2.3 Persepsi dan Emosi dalam Pekerjaan

2.3.1 Persepsi dan Atribusi

Persepsi adalah proses individu mengorganisasi dan menafsirkan kesan inderawi untuk memberi makna pada lingkungannya. Karena perilaku didasarkan pada persepsi, bukan pada realitas objektif, dua karyawan dapat bereaksi sangat berbeda terhadap kebijakan atau perlakuan atasan yang sama.

Teori atribusi menjelaskan bagaimana individu mencari penyebab dari perilaku yang diamati (Heider, 1958). Kelley (1973) menyebut bahwa penilaian tersebut didasarkan pada informasi tentang kekhasan, konsensus, dan konsistensi perilaku. Dalam praktik, atasan yang menilai kinerja rendah

bawahannya sebagai akibat kemalasan (atribusi internal), padahal penyebabnya adalah keterbatasan sumber daya (atribusi eksternal), berisiko mengambil keputusan yang keliru. Kecenderungan ini diperkuat oleh sejumlah bias persepsi yang lazim terjadi, seperti efek halo, stereotip, dan kesalahan atribusi mendasar.

Implikasi bagi pengelolaan SDM cukup jelas. Penilaian kinerja, seleksi, dan pemberian umpan balik perlu dirancang dengan indikator yang jelas, banyak sumber informasi, dan pelatihan bagi penilai agar pengaruh bias persepsi dapat diminimalkan.

2.3.2 Persepsi terhadap Organisasi dan Keadilan

Persepsi karyawan terhadap perlakuan organisasi, termasuk keadilan prosedur dan distribusi, membentuk sikap kerja. Persepsi ini bukan sekadar urusan subjektif yang dapat diabaikan. Karyawan bertindak berdasarkan apa yang mereka yakini terjadi, dan keyakinan tersebut memengaruhi kepuasan, komitmen, serta niat untuk bertahan. Kepemimpinan dan budaya organisasi, yang menjadi tema utama buku ini, bekerja melalui jalur persepsi tersebut.

2.3.3 Emosi dan Kecerdasan Emosional

Pekerjaan tidak hanya melibatkan kognisi, tetapi juga emosi. Teori peristiwa afektif (*affective events theory*) menjelaskan bahwa peristiwa-peristiwa di tempat kerja memicu reaksi emosional, yang selanjutnya memengaruhi sikap dan perilaku kerja (Weiss & Cropanzano, 1996). Dengan demikian,

pengalaman harian seperti pujian, kritik, atau konflik dengan rekan kerja berkontribusi pada kepuasan dan perilaku, terlepas dari karakteristik pekerjaan secara keseluruhan.

Kecerdasan emosional didefinisikan sebagai kemampuan mempersepsi, memahami, menggunakan, dan mengelola emosi diri maupun orang lain (Mayer & Salovey, 1997). Goleman (1998) mempopulerkan konsep ini dalam konteks kepemimpinan dan kerja. Meta-analisis O'Boyle dkk. (2011) melaporkan bahwa kecerdasan emosional berhubungan dengan kinerja kerja, meskipun kekuatan hubungannya sangat bergantung pada cara konstruk tersebut diukur. Hal ini menjadi catatan bahwa klaim populer tentang kecerdasan emosional sebaiknya dibaca secara kritis.

Dimensi emosi lain yang penting adalah *emotional labor*, yaitu pengelolaan ekspresi emosi sesuai tuntutan peran, sebagaimana dikemukakan Hochschild (1983). Pada pekerjaan layanan, karyawan sering diminta menampilkan emosi tertentu, seperti ramah dan tenang, meskipun perasaan yang dialami berbeda. Ketidaksesuaian yang berlangsung lama antara emosi yang dirasakan dan yang ditampilkan berkaitan dengan kelelahan emosional (Ashforth & Humphrey, 1993; Grandey, 2000). Temuan ini menghubungkan topik emosi dengan pembahasan stres kerja dan burnout pada Bab 8.

2.4 Kemampuan dan Kompetensi Individu

2.4.1 Kemampuan

Kemampuan adalah kapasitas individu untuk menjalankan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Kemampuan umumnya dibedakan menjadi kemampuan intelektual dan kemampuan fisik. Kemampuan intelektual, termasuk penalaran, pemahaman verbal, dan kecepatan persepsi, merupakan salah satu prediktor kinerja yang kuat, terutama pada pekerjaan yang kompleks. Kajian Schmidt dan Hunter (1998) tentang validitas metode seleksi menempatkan kemampuan mental umum sebagai prediktor kinerja yang kuat, terutama bila dikombinasikan dengan metode seleksi lain yang valid, seperti tes sampel kerja atau wawancara terstruktur.

2.4.2 Kompetensi

Konsep kompetensi bergeser dari pengukuran kecerdasan ke pengukuran karakteristik yang benar-benar membedakan kinerja unggul. McClelland (1973) mengajukan gagasan untuk menguji kompetensi, bukan semata-mata kecerdasan, sebagai dasar memprediksi kinerja. Spencer dan Spencer (1993) mendefinisikan kompetensi sebagai karakteristik dasar individu yang berhubungan secara kausal dengan kinerja unggul pada suatu pekerjaan. Karakteristik tersebut mencakup motif, sifat, konsep diri, pengetahuan, dan keterampilan. Pada model gunung es yang sering digunakan, pengetahuan dan

keterampilan tampak di permukaan sehingga relatif mudah dikembangkan, sedangkan motif dan sifat berada di bagian dalam sehingga lebih sulit diubah. Pembahasan kompetensi secara khusus dilanjutkan pada Bab 3.

2.4.3 Efikasi Diri

Keyakinan individu atas kemampuannya sendiri turut menentukan perilaku. Bandura (1997) mendefinisikan efikasi diri sebagai keyakinan seseorang bahwa ia mampu mengorganisasi dan melaksanakan tindakan yang diperlukan untuk mencapai hasil tertentu. Meta-analisis Stajkovic dan Luthans (1998) menunjukkan bahwa efikasi diri berhubungan positif dengan kinerja terkait pekerjaan. Dengan kata lain, dua karyawan yang memiliki kemampuan setara dapat menunjukkan kinerja berbeda karena perbedaan keyakinan atas kemampuan masing-masing. Karena efikasi diri dapat dipelajari melalui pengalaman keberhasilan, teladan, persuasi, dan kondisi fisiologis yang mendukung, konstruk ini menjadi sasaran penting intervensi pengembangan SDM.

2.5 Person–Job Fit dan Person–Organization Fit

2.5.1 Gagasan Dasar Kesesuaian

Pendekatan kesesuaian (*fit*) berangkat dari gagasan bahwa hasil kerja ditentukan bukan oleh individu atau lingkungan secara terpisah, melainkan oleh derajat kecocokan di antara keduanya. Gagasan ini sejalan dengan proposisi Lewin yang telah dibahas

pada Bab 1. Schneider (1987) mengajukan kerangka *attraction–selection–attrition*, yaitu bahwa individu tertarik pada organisasi yang sesuai dengan karakteristiknya, organisasi memilih individu yang cocok, dan individu yang tidak cocok cenderung keluar. Secara kumulatif, proses ini membentuk keseragaman karakter anggota organisasi, sebagaimana tercermin dalam frasa terkenal bahwa orang-orang yang membuat tempatnya.

2.5.2 Jenis-Jenis Kesesuaian

Kristof (1996) membedakan kesesuaian berdasarkan dimensi yang dicocokkan, dan Kristof-Brown dkk. (2005) memperluasnya ke berbagai tingkat kesesuaian yang berbeda.

Tabel 2.2 Jenis-Jenis Kesesuaian Individu di Tempat Kerja

Jenis Kesesuaian	Dimensi yang Dicocokkan	Contoh Indikator
Person–job fit	Kemampuan individu dengan tuntutan pekerjaan; kebutuhan individu dengan apa yang ditawarkan pekerjaan	Kecocokan keterampilan dengan tugas; kepuasan terhadap isi pekerjaan
Person–organization fit	Nilai dan tujuan individu dengan nilai dan budaya organisasi	Keselarasan nilai pribadi dengan nilai organisasi
Person–group fit	Individu dengan anggota kelompok kerja	Kecocokan dengan tim dan rekan kerja
Person–supervisor fit	Individu dengan atasan langsung	Kecocokan gaya kerja dan komunikasi dengan atasan

Person–job fit mencakup dua sisi, yaitu kesesuaian tuntutan dan kemampuan (apakah individu memiliki keterampilan yang dibutuhkan) serta kesesuaian kebutuhan dan penawaran (apakah pekerjaan memenuhi kebutuhan individu) (Edwards, 1991). *Person–organization fit* menyangkut kecocokan antara karakteristik individu dan organisasi, terutama kesamaan nilai (Chatman, 1991; Kristof, 1996).

2.***5.3 Konsekuensi Kesesuaian***

Meta-analisis Kristof-Brown dkk. (2005) menunjukkan bahwa berbagai jenis kesesuaian berhubungan dengan sikap kerja dan niat untuk bertahan. Kesesuaian dengan pekerjaan terutama berkaitan dengan kepuasan terhadap pekerjaan, sedangkan kesesuaian dengan organisasi lebih kuat berkaitan dengan komitmen dan niat untuk meninggalkan organisasi. Temuan ini menghubungkan bab ini dengan tema sentral buku: kesesuaian yang rendah dapat melemahkan kepuasan dan komitmen, yang selanjutnya meningkatkan *turnover intention*.

Konsep kesesuaian juga membawa implikasi praktis pada seleksi, penempatan, dan sosialisasi. Meski demikian, kesesuaian yang terlalu homogen mengandung risiko. Organisasi yang hanya merekrut orang yang serupa dapat kehilangan keragaman perspektif dan lambat beradaptasi terhadap perubahan. Karena itu, praktik yang bijak mencari

kesesuaian pada nilai-nilai inti, sambil tetap membuka ruang bagi keragaman cara berpikir dan latar belakang.

2.6 Perilaku Individu dan Kinerja

Pembahasan di atas dapat disatukan menjadi gambaran tentang bagaimana perilaku individu bermuara pada kinerja. Karakteristik individu, yakni kepribadian, nilai, kemampuan, dan efikasi diri, membentuk kecenderungan dasar. Persepsi dan emosi menafsirkan pengalaman kerja, yang kemudian membentuk sikap seperti kepuasan, komitmen, dan *engagement*. Kesesuaian dengan pekerjaan dan organisasi memperkuat atau melemahkan sikap tersebut. Sikap dan intensi selanjutnya diwujudkan dalam perilaku kerja, baik perilaku dalam peran, perilaku di luar peran, maupun perilaku penarikan diri.

Pada tingkat kinerja, Borman dan Motowidlo (1993) menegaskan bahwa kinerja tugas lebih banyak dipengaruhi oleh kemampuan dan pengetahuan, sedangkan kinerja kontekstual lebih banyak dipengaruhi oleh kepribadian dan motivasi. Kajian tentang OCB juga menunjukkan bahwa perilaku di luar peran berhubungan dengan sikap kerja seperti kepuasan dan komitmen, serta dengan persepsi keadilan dan kualitas hubungan dengan pemimpin (Podsakoff dkk., 2000). Dengan demikian, upaya meningkatkan kinerja tidak cukup dilakukan melalui

pelatihan keterampilan, tetapi juga perlu menyentuh sikap, persepsi, dan hubungan kerja.

Perlu dicatat bahwa tidak satu pun faktor individu yang berdiri sendiri. Kehati-hatian yang tinggi tidak akan menghasilkan kinerja optimal pada atasan yang tidak adil, dan efikasi diri yang kuat dapat terkikis dalam budaya yang menghukum kesalahan. Karenanya, pemahaman tentang perilaku individu harus selalu dilengkapi dengan analisis faktor motivasional dan lingkungan organisasi, yang menjadi pokok bahasan bab-bab berikutnya.

Simpulan Bab

Bab ini menunjukkan bahwa perilaku individu di organisasi merupakan hasil dari interaksi karakteristik pribadi, proses psikologis, dan kesesuaian dengan lingkungan kerja. Kepribadian dan nilai membentuk kecenderungan dasar perilaku, sementara sikap kerja menjadi penghubung antara pengalaman kerja dan perilaku. Persepsi dan emosi menentukan bagaimana pengalaman kerja dimaknai, sedangkan kemampuan, kompetensi, dan efikasi diri menentukan kapasitas menjalankan tugas. Konsep *person–job fit* dan *person–organization fit* menegaskan bahwa kinerja dan retensi paling baik dijelaskan oleh kecocokan antara individu dan lingkungannya, bukan oleh salah satunya saja.

Bab selanjutnya membahas dua penggerak perilaku yang saling melengkapi, yaitu motivasi sebagai daya dorong dan kompetensi sebagai

kapasitas, serta bagaimana keduanya bersama-sama menentukan kinerja.

BAB 3
MOTIVASI DAN KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA

3.1 Konsep dan Teori Motivasi Kerja

3.1.1 Definisi Motivasi Kerja

Mitchell (1982) memandang motivasi sebagai proses psikologis yang menyebabkan munculnya, terarahnya, dan bertahannya tindakan sukarela yang berorientasi tujuan. Latham dan Pinder (2005) memperluas pemahaman ini dengan menegaskan bahwa motivasi kerja berasal dari kekuatan di dalam maupun di luar diri individu, yang menentukan bentuk, arah, intensitas, dan lamanya perilaku kerja. Dari kedua definisi tersebut, motivasi dapat dilihat memiliki tiga ciri: arah (apa yang dipilih untuk dikerjakan), intensitas (seberapa besar usaha yang dikerahkan), dan persistensi (berapa lama usaha dipertahankan).

Motivasi bukan sifat tetap yang melekat pada individu, melainkan hasil interaksi antara kebutuhan, nilai, dan tujuan individu dengan kondisi pekerjaan serta organisasi. Karena itu, istilah "karyawan yang tidak termotivasi" sering menyesatkan. Penjelasan yang lebih akurat biasanya terletak pada ketidaksesuaian antara apa yang dibutuhkan karyawan dan apa yang ditawarkan lingkungan kerja.

3.1.2 Teori-Teori Isi (Content Theories)

Teori isi menjawab pertanyaan tentang apa yang memotivasi manusia, yaitu kebutuhan atau faktor apa yang mendorong perilaku.

Maslow (1943) mengemukakan hierarki kebutuhan dari kebutuhan fisiologis, rasa aman, sosial, penghargaan, hingga aktualisasi diri. Alderfer (1969) menyederhanakannya menjadi tiga kelompok, yaitu eksistensi, keterhubungan, dan pertumbuhan, dengan menambahkan gagasan bahwa individu dapat mengejar beberapa kebutuhan sekaligus dan kembali ke kebutuhan yang lebih dasar ketika terhambat. Tinjauan Wahba dan Bridwell (1976) menyimpulkan bahwa dukungan empiris terhadap urutan hierarkis yang kaku relatif lemah, meskipun gagasan bahwa manusia memiliki kebutuhan beragam tetap bermanfaat sebagai kerangka berpikir.

Herzberg dkk. (1959) mengajukan teori dua faktor. Faktor motivator, seperti pencapaian, pengakuan, tanggung jawab, dan pekerjaan itu sendiri, menumbuhkan kepuasan. Faktor higienis, seperti gaji, kondisi kerja, dan kebijakan perusahaan, mencegah ketidakpuasan tetapi tidak dengan sendirinya menumbuhkan motivasi. Teori ini berpengaruh terhadap desain pekerjaan, tetapi dikritik karena metodologi pengumpulan datanya, yang cenderung membuat responden mengaitkan keberhasilan pada diri sendiri dan kegagalan pada faktor eksternal (House & Wigdor, 1967).

McClelland (1961) menekankan tiga kebutuhan yang dipelajari: kebutuhan berprestasi, afiliasi, dan kekuasaan. Individu dengan kebutuhan berprestasi tinggi menyukai tugas yang menantang dengan umpan balik yang jelas, sedangkan kebutuhan kekuasaan dan afiliasi berpengaruh terhadap gaya kepemimpinan dan hubungan kerja.

3.1.3 Teori-Teori Proses (Process Theories)

Teori proses menjawab pertanyaan tentang bagaimana motivasi terbentuk, yaitu melalui proses kognitif apa individu memutuskan untuk berusaha.

Teori harapan (*expectancy theory*). Vroom (1964) menyatakan bahwa motivasi ditentukan oleh tiga keyakinan: ekspektansi (usaha akan menghasilkan kinerja), instrumentalitas (kinerja akan menghasilkan hasil tertentu), dan valensi (hasil tersebut bernilai bagi individu). Apabila salah satu komponen rendah, motivasi melemah. Karyawan yang meyakini kinerja baik tidak pernah dihargai, misalnya, akan memiliki instrumentalitas rendah meskipun ia mampu dan menginginkan penghargaan.

Teori keadilan (*equity theory*). Adams (1963) berpendapat bahwa individu membandingkan rasio antara kontribusi dan hasil yang diterimanya dengan rasio yang dialami orang lain. Persepsi ketidakadilan menimbulkan ketegangan yang mendorong individu mengurangi usaha, menuntut penyesuaian, atau meninggalkan situasi tersebut. Teori ini menjelaskan mengapa persepsi keadilan sistem imbalan sering

lebih berpengaruh daripada besaran imbalan itu sendiri.

Teori penetapan tujuan (*goal-setting theory*). Locke dan Latham (1990, 2002) menunjukkan bahwa tujuan yang spesifik dan menantang menghasilkan kinerja lebih tinggi daripada tujuan yang samar atau mudah, dengan syarat individu berkomitmen terhadap tujuan, menerima umpan balik, dan memiliki kemampuan serta efikasi diri yang memadai. Teori ini termasuk salah satu yang paling konsisten didukung bukti empiris dalam literatur motivasi.

3.1.4 Perspektif Desain Pekerjaan

Hackman dan Oldham (1976) menawarkan *job characteristics model*, yang menyatakan bahwa lima karakteristik inti pekerjaan, yaitu variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik, membentuk kondisi psikologis (pekerjaan bermakna, rasa tanggung jawab, dan pengetahuan atas hasil) yang selanjutnya mendorong motivasi internal dan kinerja. Perspektif ini penting karena menggeser fokus dari "memotivasi orang" ke "merancang pekerjaan yang memotivasi".

3.2 Motivasi Intrinsik dan Ekstrinsik

3.2.1 Teori Determinasi Diri

Motivasi intrinsik adalah dorongan untuk melakukan suatu aktivitas karena aktivitas itu sendiri menarik dan memuaskan. Motivasi ekstrinsik adalah dorongan untuk melakukan aktivitas demi hasil terpisah, seperti imbalan atau penghindaran sanksi.

Pembedaan ini dikembangkan secara sistematis dalam teori determinasi diri (*self-determination theory*/SDT) yang dirumuskan oleh Deci dan Ryan (2000) serta Ryan dan Deci (2000).

SDT berangkat dari asumsi bahwa manusia memiliki tiga kebutuhan psikologis dasar: otonomi (merasa menjadi sumber tindakan sendiri), kompetensi (merasa mampu dan efektif), dan keterhubungan (merasa terkait dengan orang lain). Lingkungan kerja yang memenuhi ketiganya mendorong motivasi yang lebih berkualitas dan kesejahteraan yang lebih baik. Gagné dan Deci (2005) menerapkan kerangka ini pada konteks kerja dan menunjukkan bahwa kualitas motivasi, bukan semata jumlahnya, menentukan hasil kerja.

3.2.2 Kontinum Motivasi

SDT tidak memperlakukan motivasi intrinsik dan ekstrinsik sebagai dikotomi mutlak. Motivasi ekstrinsik dipandang terentang pada sebuah kontinum menurut tingkat internalisasi nilai atau tujuan oleh individu.

Tabel 3.2 Kontinum Motivasi dalam Teori Determinasi Diri

Jenis Regulasi	Karakter	Ilustrasi di Tempat Kerja
Amotivasi	Tidak ada niat bertindak	Bekerja tanpa melihat makna atau hasil
Regulasi eksternal	Bertindak demi imbalan atau menghindari hukuman	Bekerja semata karena target dan sanksi

Introjeksi	Bertindak karena tekanan batin, rasa bersalah, atau gengsi	Bekerja lembur agar tidak dianggap malas
Identifikasi	Bertindak karena menghargai tujuan pekerjaan	Mengikuti pelatihan karena yakin berguna bagi pekerjaan
Integrasi	Tujuan selaras dengan nilai dan identitas diri	Bekerja karena pekerjaan sejalan dengan jati diri profesional
Intrinsik	Bertindak karena ketertarikan dan kepuasan pada aktivitas itu sendiri	Larut dalam tugas yang menantang dan menarik

3.2.3 Imbalan dan Motivasi Intrinsik

Hubungan antara imbalan ekstrinsik dan motivasi intrinsik telah lama diperdebatkan. Meta-analisis Deci dkk. (1999) menemukan bahwa imbalan nyata yang dijanjikan dan bergantung pada pelaksanaan tugas cenderung menurunkan motivasi intrinsik pada tugas yang menarik. Temuan ini sering disebut efek *crowding out*. Sebaliknya, Cerasoli dkk. (2014), melalui meta-analisis yang mencakup empat dekade penelitian, menunjukkan bahwa motivasi intrinsik dan insentif ekstrinsik secara bersama-sama memprediksi kinerja. Motivasi intrinsik cenderung lebih kuat memprediksi kualitas kinerja, sedangkan insentif lebih berkaitan dengan kuantitas, terutama ketika insentif dikaitkan langsung dengan kinerja.

Kedua temuan itu tidak perlu dipertentangkan. Pesan praktisnya adalah bahwa imbalan tetap penting, tetapi cara merancangnya perlu

diperhatikan. Insentif yang dipersepsi sebagai pengendali cenderung merusak otonomi, sedangkan insentif yang dipersepsi sebagai pengakuan atas kompetensi lebih mungkin selaras dengan motivasi intrinsik. Tinjauan Garbers dan Konradt (2014) tentang insentif finansial menunjukkan bahwa insentif memang dapat meningkatkan kinerja, meskipun efeknya bergantung pada rancangan dan konteksnya. Dengan demikian, kebijakan imbalan sebaiknya dipandang sebagai bagian dari sistem motivasi yang lebih luas, bukan alat tunggal.

3.3 Konsep dan Dimensi Kompetensi

3.3.1 Definisi Kompetensi

Setelah membahas daya dorong, pembahasan beralih ke kapasitas. Sebagaimana disinggung pada Bab 2, McClelland (1973) mendorong pergeseran dari pengukuran kecerdasan umum ke pengukuran karakteristik yang membedakan kinerja unggul. Boyatzis (1982) mengidentifikasi karakteristik pribadi yang membedakan manajer yang efektif. Spencer dan Spencer (1993) merumuskan kompetensi sebagai karakteristik dasar individu yang berhubungan kausal dengan kinerja unggul atau efektif pada suatu pekerjaan atau situasi, berdasarkan kriteria tertentu.

Definisi tersebut mengandung dua pesan. Pertama, kompetensi tidak sama dengan kualifikasi formal, karena ia dibuktikan melalui perilaku yang tampak dalam bekerja. Kedua, kompetensi bersifat

spesifik terhadap konteks, karena apa yang dianggap kompeten pada satu pekerjaan atau budaya organisasi belum tentu berlaku pada yang lain.

3.3.2 Dimensi Kompetensi

Spencer dan Spencer (1993) mengidentifikasi lima tipe karakteristik kompetensi: (1) motif, yaitu pendorong yang konsisten di balik tindakan; (2) sifat, yaitu kecenderungan merespons situasi; (3) konsep diri, yaitu sikap, nilai, dan citra diri; (4) pengetahuan, yaitu informasi yang dimiliki dalam bidang tertentu; dan (5) keterampilan, yaitu kemampuan melaksanakan tugas fisik atau mental tertentu. Dalam model gunung es yang telah dikenal luas, pengetahuan dan keterampilan berada di permukaan sehingga mudah dikenali dan dikembangkan, sedangkan motif, sifat, dan konsep diri berada di bawah permukaan sehingga lebih sulit dinilai dan diubah. Implikasinya, organisasi cenderung merekrut berdasarkan karakteristik yang sulit diubah dan mengembangkan karakteristik yang lebih mudah dilatih.

Di Indonesia, pemikiran tentang kompetensi juga dilembagakan melalui Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia (SKKNI), yang merumuskan kompetensi dalam tiga unsur, yaitu pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja. Pendekatan ini serupa dengan model di atas, dengan penekanan pada standardisasi kompetensi untuk keperluan pelatihan dan sertifikasi.

3.3.3 Pemodelan Kompetensi dan Keterbatasannya

Banyak organisasi menyusun model kompetensi (*competency model*), yaitu kumpulan kompetensi yang dianggap penting untuk keberhasilan peran atau organisasi, sebagai dasar seleksi, pengembangan, dan penilaian kinerja (Lucia & Lepsinger, 1999). Namun praktiknya tidak selalu berkualitas. Shippmann dkk. (2000) mengkritik bahwa pemodelan kompetensi sering dilakukan dengan ketelitian metodologis yang lebih rendah daripada analisis jabatan tradisional. Campion dkk. (2011) kemudian merumuskan praktik terbaik agar pemodelan kompetensi lebih rigorus, antara lain dengan melibatkan analisis pekerjaan yang sistematis, mengaitkan kompetensi dengan strategi organisasi, dan menguji validitasnya. Pelajaran pentingnya: model kompetensi yang disusun serampangan hanya menjadi daftar kata sifat yang tidak membantu keputusan SDM.

3.4 Kompetensi Teknis, Manajerial, dan Digital

3.4.1 Kompetensi Teknis dan Manajerial

Katz (1955) mengusulkan bahwa efektivitas pimpinan bertumpu pada tiga keterampilan: teknis (penguasaan metode dan alat pada bidang tertentu), manusiawi (kemampuan bekerja dengan dan melalui orang lain), dan konseptual (kemampuan melihat organisasi secara menyeluruh). Pentingnya masing-masing keterampilan bergeser mengikuti jenjang jabatan: keterampilan teknis lebih dominan pada level operasional, sedangkan keterampilan konseptual

makin penting pada level puncak. Keterampilan manusiawi dibutuhkan pada seluruh level.

3.4.2 Kompetensi Digital

Transformasi digital, yang telah disinggung pada Bab 1, menjadikan kompetensi digital sebagai kebutuhan lintas jabatan. Kerangka DigComp yang dikembangkan Komisi Eropa (Ferrari, 2013; Vuorikari dkk., 2022) memetakan kompetensi digital ke dalam lima area: literasi informasi dan data, komunikasi dan kolaborasi, pembuatan konten digital, keamanan, dan pemecahan masalah. Kajian sistematis van Laar dkk. (2017) menunjukkan bahwa keterampilan abad ke-21 saling berkaitan erat dengan keterampilan digital, misalnya kemampuan berkomunikasi, berkolaborasi, berpikir kritis, dan memecahkan masalah dalam lingkungan digital.

Kompetensi digital tidak sebatas mengoperasikan perangkat. Ia mencakup kemampuan menilai informasi secara kritis, melindungi data, berkolaborasi secara daring, dan menggunakan teknologi untuk menyelesaikan masalah kerja. Pembahasan lebih lanjut tentang kompetensi digital dan masa depan SDM disajikan pada Bab 11.

Tabel 3.3 Perbandingan Kompetensi Teknis, Manajerial, dan Digital

Jenis Kompetensi	Fokus	Contoh Wujud	Relevansi bagi Kinerja

Teknis	Penguasaan bidang kerja spesifik	Keahlian profesi, penguasaan prosedur dan alat kerja	Kualitas pelaksanaan tugas inti
Manajerial	Mengelola orang, sumber daya, dan organisasi	Perencanaan, pengambilan keputusan, kepemimpinan, komunikasi	Efektivitas koordinasi dan arah kerja tim
Digital	Memanfaatkan teknologi untuk bekerja	Literasi data, kolaborasi daring, keamanan digital	Adaptasi terhadap perubahan cara kerja

3.5 Pengembangan Motivasi dan Kompetensi

3.5.1 Merancang Pekerjaan yang Memotivasi

Karena motivasi lahir dari interaksi individu dan pekerjaan, desain pekerjaan menjadi salah satu pengungkit utama. Merujuk Hackman dan Oldham (1976), organisasi dapat memperkaya pekerjaan dengan menambah variasi keterampilan, memperjelas kaitan tugas dengan hasil akhir, memberi otonomi, dan menyediakan umpan balik langsung. Selain desain dari atas, karyawan juga dapat membentuk pekerjaannya sendiri melalui *job crafting*, yaitu perubahan yang dilakukan karyawan pada batas tugas, hubungan kerja, dan cara memaknai pekerjaan (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Organisasi yang memberi ruang bagi praktik ini memungkinkan karyawan menyelaraskan pekerjaan dengan kekuatan dan minatnya.

3.5.2 Penetapan Tujuan, Umpan Balik, dan Pengakuan

Berdasarkan teori penetapan tujuan, motivasi dapat ditingkatkan dengan merumuskan target yang spesifik, menantang, dan disepakati bersama, serta disertai umpan balik berkala. Pengakuan atas pencapaian memperkuat rasa kompeten, salah satu kebutuhan dasar dalam SDT. Pada bab tentang manajemen kinerja (Bab 9), mekanisme ini dibahas lebih rinci.

3.5.3 Pelatihan dan Pengembangan Kompetensi

Pengembangan kompetensi umumnya dilakukan melalui pelatihan, penugasan, bimbingan (*coaching* dan *mentoring*), dan pembelajaran mandiri. Meta-analisis Arthur dkk. (2003) menunjukkan bahwa pelatihan di organisasi secara umum efektif, dengan besaran efek yang bergantung pada rancangan pelatihan dan kriteria evaluasinya. Namun hasil pelatihan baru bermakna bila terjadi transfer ke tempat kerja. Blume dkk. (2010) menegaskan bahwa transfer pelatihan dipengaruhi oleh karakteristik peserta (misalnya kemampuan kognitif dan motivasi), rancangan pelatihan, dan lingkungan kerja, termasuk dukungan atasan dan rekan. Dengan kata lain, mengirim karyawan ke pelatihan tidak menjamin peningkatan kinerja jika lingkungan kerja tidak memberi kesempatan menerapkan apa yang dipelajari. Noe (2017) menekankan perlunya

menghubungkan pelatihan dengan kebutuhan organisasi melalui analisis kebutuhan yang cermat.

3.5.4 Membangun Efikasi Diri

Karena efikasi diri berkaitan dengan motivasi dan kinerja (Bandura, 1997; Stajkovic & Luthans, 1998), pengembangan kompetensi sebaiknya juga memperkuat keyakinan individu. Penugasan bertahap yang meningkat kesulitannya, teladan dari rekan yang berhasil, serta umpan balik yang konstruktif merupakan cara yang lazim digunakan.

3.6 Motivasi, Kompetensi, dan Kinerja

3.6.1 Hubungan Ketiganya

Kerangka AMO yang dibahas pada Bab 1 memberikan kerangka umum: kinerja ditentukan oleh kemampuan, motivasi, dan kesempatan (Blumberg & Pringle, 1982; Appelbaum dkk., 2000). Kompetensi mewakili unsur kemampuan, motivasi mewakili unsur kemauan, dan faktor organisasi, seperti kepemimpinan, budaya, serta ketersediaan sumber daya, menentukan unsur kesempatan.

Bentuk hubungan antara kemampuan dan motivasi terhadap kinerja sering dinyatakan secara ringkas sebagai perkalian, sehingga jika salah satu bernilai nol, kinerja pun nol. Meta-analisis van Iddekinge dkk. (2018) yang menguji efek interaktif, aditif, dan relatif dari kemampuan kognitif dan motivasi menunjukkan bahwa keduanya berkontribusi terhadap kinerja, tetapi dukungan empiris untuk bentuk perkalian yang murni tidak

konsisten. Gambaran praktisnya tetap berguna: karyawan yang sangat kompeten namun tidak termotivasi, atau sangat termotivasi namun belum kompeten, sama-sama tidak mencapai kinerja optimal.

3.6.2 Implikasi bagi Pengelolaan SDM

Hubungan tersebut menunjukkan bahwa diagnosis kinerja yang rendah perlu membedakan penyebabnya. Jika masalahnya terletak pada kompetensi, solusinya adalah pelatihan, bimbingan, atau penempatan yang lebih tepat. Jika masalahnya pada motivasi, solusinya terletak pada desain pekerjaan, keadilan sistem imbalan, kejelasan tujuan, dan kualitas hubungan dengan atasan. Jika masalahnya pada kesempatan, organisasi perlu membenahi sumber daya, proses, dan dukungan. Menerapkan pelatihan untuk semua masalah kinerja merupakan kesalahan yang umum, karena intervensi yang tidak sesuai dengan penyebabnya hanya membuang sumber daya.

3.6.3 Jembatan menuju Kepemimpinan dan Budaya

Perlu ditekankan bahwa motivasi dan kompetensi tidak berkembang dalam ruang hampa. Pemimpin menentukan apakah karyawan merasakan otonomi, dukungan, dan pengakuan, sedangkan budaya organisasi menentukan nilai yang dihargai dan perilaku yang dianggap pantas. Dengan demikian, motivasi dan kompetensi menjadi titik temu antara

faktor individu yang dibahas pada Bab 2 dan faktor organisasi yang dibahas pada Bab 4 dan Bab 5.

Simpulan Bab

Bab ini menunjukkan bahwa motivasi menjelaskan arah, intensitas, dan ketekunan usaha, sedangkan kompetensi menjelaskan kapasitas untuk menghasilkan kinerja. Teori isi dan teori proses menawarkan sudut pandang yang saling melengkapi tentang sumber dan mekanisme motivasi, sementara teori determinasi diri menegaskan pentingnya kualitas motivasi yang bertumpu pada pemenuhan kebutuhan otonomi, kompetensi, dan keterhubungan. Kompetensi mencakup pengetahuan, keterampilan, motif, sifat, dan konsep diri, serta dapat dibedakan menjadi kompetensi teknis, manajerial, dan digital. Keduanya dapat dikembangkan melalui desain pekerjaan, penetapan tujuan, pelatihan yang ditransfer ke tempat kerja, dan penguatan efikasi diri. Kinerja optimal membutuhkan kompetensi, motivasi, dan kesempatan secara bersamaan.

Bab selanjutnya membahas kepemimpinan sebagai salah satu faktor organisasi yang paling menentukan, baik terhadap motivasi dan kepuasan maupun terhadap kinerja dan keputusan karyawan untuk bertahan.

BAB 4
KEPEMIMPINAN DALAM PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA

4.1 Konsep dan Teori Kepemimpinan

4.1.1 Definisi Kepemimpinan

Northouse (2021) mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses ketika seorang individu memengaruhi sekelompok individu untuk mencapai tujuan bersama. Yukl (2019) menambahkan bahwa kepemimpinan mencakup proses memengaruhi dan memfasilitasi upaya individu maupun kolektif untuk mencapai tujuan bersama, termasuk memengaruhi interpretasi atas peristiwa, pengorganisasian aktivitas, dan pemeliharaan hubungan kerja sama. Kedua definisi menekankan sifat relasional dan prosesual kepemimpinan: kepemimpinan bukan sekadar jabatan, melainkan pengaruh yang berlangsung antara pemimpin dan pengikut dalam konteks tertentu.

Pembedaan antara kepemimpinan dan manajemen sering dikemukakan dalam literatur. Manajemen berfokus pada perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian agar organisasi berjalan tertib, sedangkan kepemimpinan berfokus pada pemberian arah, penyelarasan orang, dan

penggerakan perubahan. Dalam praktik, seorang atasan langsung hampir selalu menjalankan kedua fungsi tersebut sekaligus. Karena itu, buku ini memperlakukan keduanya sebagai peran yang saling melengkapi, dengan penekanan pada dimensi kepemimpinan karena dimensi inilah yang paling erat berkaitan dengan sikap dan keputusan karyawan.

4.1.2 Perkembangan Pendekatan Teori Kepemimpinan

Teori kepemimpinan berkembang melalui beberapa pendekatan yang masing-masing menjawab keterbatasan pendahulunya.

Pendekatan sifat (*trait*). Pendekatan paling awal mencari karakteristik pribadi yang membedakan pemimpin dari bukan pemimpin. Tinjauan klasik Stogdill (1948) menyimpulkan bahwa tidak ada sifat tunggal yang menjamin kepemimpinan efektif di semua situasi, sehingga sifat perlu dilihat bersama tuntutan situasi. Penelitian berikutnya yang memakai kerangka lima faktor menemukan bahwa kepribadian tetap berhubungan dengan kemunculan dan efektivitas pemimpin, dengan ekstraversi sebagai korelat yang paling konsisten, diikuti kehati-hatian dan keterbukaan terhadap pengalaman (Judge dkk., 2002).

Pendekatan perilaku. Perhatian kemudian bergeser dari "siapa pemimpin" ke "apa yang dilakukan pemimpin". Kajian di Ohio State mengidentifikasi dua dimensi perilaku utama, yaitu

consideration (perhatian terhadap hubungan dan kesejahteraan bawahan) dan *initiating structure* (penetapan peran, tugas, dan target). Meta-analisis Judge dkk. (2004) menunjukkan bahwa *consideration* lebih kuat berkaitan dengan kepuasan dan motivasi pengikut, sedangkan *initiating structure* sedikit lebih kuat berkaitan dengan kinerja kelompok dan efektivitas pemimpin.

Pendekatan kontingensi. Pendekatan ini menyatakan bahwa efektivitas gaya kepemimpinan bergantung pada situasi. Fiedler (1967) mengaitkan efektivitas pemimpin dengan kesesuaian antara orientasi pemimpin dan tingkat kendali yang diberikan situasi. House (1971) melalui teori *path–goal* menjelaskan bahwa pemimpin efektif memperjelas jalur menuju tujuan dan menghilangkan hambatan, sesuai dengan karakteristik bawahan dan tugas. Pendekatan ini penting karena mengingatkan bahwa tidak ada gaya yang unggul secara universal.

Pendekatan relasional. Teori *leader–member exchange* (LMX) memandang kepemimpinan sebagai kualitas hubungan dyadik antara pemimpin dan masing-masing bawahan, yang berkembang dari hubungan transaksional menuju hubungan yang ditandai saling percaya, hormat, dan kewajiban (Graen & Uhl-Bien, 1995). Meta-analisis Gerstner dan Day (1997) menunjukkan bahwa kualitas LMX berkaitan dengan kinerja, kepuasan, komitmen, dan, secara negatif, dengan niat untuk meninggalkan

organisasi. Temuan ini sejak awal menghubungkan kepemimpinan dengan konstruk-konstruk inti buku ini.

Pendekatan kepemimpinan baru (*new leadership*). Sejak 1980-an, perhatian beralih ke pemimpin yang membangun visi, makna, dan nilai, seperti kepemimpinan transformasional, karismatik, *servant*, *authentic*, dan etis. Gaya-gaya inilah yang dibahas pada subbab-subbab berikut.

4.1.3 Peran Konteks

Kepemimpinan selalu berlangsung dalam konteks. Tinjauan sistematis Oc (2018) menunjukkan bahwa faktor kontekstual, seperti budaya, tugas, dan karakteristik organisasi, membentuk bagaimana kepemimpinan dijalankan dan seberapa efektif hasilnya. Studi GLOBE atas 62 masyarakat menemukan bahwa persepsi tentang pemimpin yang ideal sebagian dibentuk oleh budaya setempat (House dkk., 2004). Pada konteks Indonesia, dimensi budaya seperti jarak kekuasaan yang relatif tinggi dan orientasi kolektivis (Hofstede, 2001) dapat memengaruhi harapan karyawan terhadap pemimpin, misalnya harapan akan figur yang mengayomi, menjaga hubungan, dan menghormati hierarki. Sebagaimana dicatat pada Bab 2, generalisasi budaya ini perlu digunakan dengan hati-hati karena variasi antarorganisasi, daerah, dan individu juga signifikan.

4.2 Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional

4.2.1 Konsep Dasar

Burns (1978) membedakan kepemimpinan transaksional, yang bertumpu pada pertukaran antara pemimpin dan pengikut, dari kepemimpinan transformasional, yang mengangkat pemimpin dan pengikut ke tingkat motivasi dan moralitas yang lebih tinggi. Bass (1985) mengembangkan gagasan ini ke dalam teori yang dapat diukur, dan Bass serta Avolio (1994) menyusunnya sebagai model rentang penuh (*full range leadership*), mulai dari *laissez-faire* hingga transformasional.

Kepemimpinan transformasional lazimnya diuraikan melalui empat dimensi: (1) pengaruh ideal (*idealized influence*), yaitu pemimpin menjadi teladan yang dihormati dan dipercaya; (2) motivasi inspirasional (*inspirational motivation*), yaitu pemimpin mengomunikasikan visi yang menarik dan ekspektasi tinggi; (3) stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), yaitu pemimpin mendorong pengikut mempertanyakan asumsi dan mencari cara baru; dan (4) pertimbangan individual (*individualized consideration*), yaitu pemimpin memperhatikan kebutuhan serta pengembangan masing-masing pengikut (Bass & Avolio, 1994). Kepemimpinan transaksional mencakup imbalan kontingen (*contingent reward*), yaitu imbalan atas pencapaian target yang disepakati, serta manajemen berdasarkan

pengecualian (*management by exception*), yaitu intervensi ketika standar dilanggar. Gaya *laissez-faire* mencerminkan ketiadaan kepemimpinan aktif (Antonakis dkk., 2003).

Tabel 4.2 Perbandingan Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional

Aspek	Transformasional	Transaksional
Dasar hubungan	Visi, nilai, dan kepercayaan bersama	Pertukaran usaha dengan imbalan
Orientasi	Perubahan dan pengembangan pengikut	Stabilitas dan pencapaian target yang ada
Sumber motivasi	Makna dan identifikasi dengan tujuan	Imbalan dan penghindaran sanksi
Peran pengikut	Didorong melampaui kepentingan pribadi	Memenuhi kesepakatan peran
Perilaku khas	Menginspirasi, menstimulasi, memperhatikan individu	Menetapkan target, memberi imbalan, mengoreksi penyimpangan

Kedua gaya sebaiknya tidak dipandang sebagai dikotomi yang saling meniadakan. Bass (1985) memosisikan kepemimpinan transformasional sebagai pelengkap atau penambah (*augmentation*) kepemimpinan transaksional: pemimpin efektif umumnya memberi kejelasan target dan imbalan yang adil, lalu menambahkannya dengan inspirasi dan perhatian individual.

4.2.2 Mekanisme dan Bukti Empiris

Bagaimana kepemimpinan transformasional memengaruhi hasil kerja? Salah satu penjelasan bertumpu pada motivasi. Bono dan Judge (2003) menunjukkan bahwa pemimpin transformasional

membantu pengikut mengaitkan tujuan kerja dengan nilai dan minat pribadinya, sehingga motivasi menjadi lebih terinternalisasi. Penjelasan ini sejalan dengan teori determinasi diri yang dibahas pada Bab 3. Penjelasan lain bertumpu pada kepercayaan dan identifikasi: Podsakoff dkk. (1996) melaporkan bahwa perilaku transformasional berhubungan dengan kepuasan, komitmen, kepercayaan, dan perilaku kewargaan organisasi.

Bukti agregat mendukung peran penting gaya ini. Meta-analisis Judge dan Piccolo (2004) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berkorelasi positif dengan berbagai kriteria, seperti kepuasan pengikut, kepuasan terhadap pemimpin, motivasi, serta kinerja kelompok dan organisasi. Imbalan kontingen sebagai komponen transaksional juga berkorelasi positif dengan kriteria yang serupa, sehingga gaya transaksional tidak boleh dianggap tidak bernilai. Wang dkk. (2011) mengonfirmasi hubungan positif kepemimpinan transformasional dengan kinerja pada tingkat individu, tim, dan organisasi, baik kinerja tugas maupun kontekstual.

4.2.3 Kritik dan Batasan

Beberapa kritik perlu diperhatikan. Pertama, dimensi-dimensi kepemimpinan transformasional sering berkorelasi tinggi satu sama lain sehingga sulit dibedakan secara empiris, dan konstruknya dinilai bercampur dengan hasilnya (van Knippenberg & Sitkin, 2013). Kedua, pengaruh yang besar dari

pemimpin dapat menghasilkan ketergantungan pengikut, bukan hanya pemberdayaan (Kark dkk., 2003). Ketiga, mayoritas penelitian bersifat korelasional dengan data persepsi dari satu sumber, sehingga kesimpulan kausal dan risiko bias metode perlu dicermati. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional dipahami sebagai kerangka yang bermanfaat, tetapi bukan jawaban tunggal bagi semua persoalan organisasi.

4.3 Servant Leadership dan Authentic Leadership

4.3.1 Servant Leadership

Greenleaf (1977) memperkenalkan *servant leadership* dengan gagasan bahwa pemimpin terlebih dahulu adalah pelayan: dorongan utamanya adalah melayani, dan kepemimpinan muncul sebagai konsekuensi dari keinginan itu. Pemimpin dinilai dari apakah orang yang dilayani tumbuh, menjadi lebih sehat, lebih bebas, dan lebih mungkin menjadi pelayan bagi orang lain.

Liden dkk. (2008) mengembangkan ukuran multidimensi yang mencakup, antara lain, penyembuhan emosional, penciptaan nilai bagi komunitas, kemampuan konseptual, pemberdayaan, membantu bawahan tumbuh dan berhasil, mengutamakan bawahan, serta perilaku etis. Tinjauan van Dierendonck (2011) merangkum karakteristik pemimpin pelayan ke dalam gabungan pemberdayaan, kerendahan hati, otentisitas, penerimaan interpersonal, penyediaan arah, dan

pengelolaan (*stewardship*). Tinjauan sistematis Eva dkk. (2019) menegaskan bahwa konstruk ini berorientasi pada pengikut, menekankan motif melayani, dan memandang kepentingan organisasi dan masyarakat secara luas. Dibandingkan dengan kepemimpinan transformasional, perbedaan utamanya terletak pada fokus: kepemimpinan transformasional menekankan pencapaian tujuan organisasi melalui pengikut, sedangkan kepemimpinan pelayan menempatkan pertumbuhan dan kesejahteraan pengikut sebagai tujuan utama.

4.3.2 Authentic Leadership

Avolio dan Gardner (2005) memandang *authentic leadership* sebagai akar dari bentuk-bentuk kepemimpinan positif. Walumbwa dkk. (2008) merumuskan konstruk ini dalam empat komponen: (1) kesadaran diri, yaitu pemahaman pemimpin tentang kekuatan, kelemahan, dan dampaknya terhadap orang lain; (2) transparansi relasional, yaitu keterbukaan dalam menyampaikan pikiran dan perasaan yang sebenarnya; (3) perspektif moral yang terinternalisasi, yaitu perilaku yang dipandu nilai pribadi, bukan tekanan eksternal; dan (4) pemrosesan seimbang, yaitu mempertimbangkan seluruh informasi yang relevan secara objektif, termasuk yang bertentangan dengan pandangan sendiri.

Tinjauan Gardner dkk. (2011) menilai konstruk ini menjanjikan tetapi masih menghadapi tantangan konseptual dan metodologis, antara lain batas yang

kabur dengan gaya kepemimpinan lain dan pertanyaan tentang bagaimana otentisitas diukur. Di tengah tuntutan kerja yang kompleks, otentisitas juga tidak berarti pemimpin bebas bertindak seenaknya atas nama "menjadi diri sendiri". Otentisitas yang bermakna menuntut refleksi diri dan keselarasan dengan nilai yang dapat dipertanggungjawabkan.

4.3.3 Posisi Relatif terhadap Kepemimpinan Transformasional

Pertanyaan yang wajar muncul: apakah gaya-gaya berorientasi moral ini menambah penjelasan di luar kepemimpinan transformasional? Meta-analisis Hoch dkk. (2018) menunjukkan bahwa kepemimpinan etis, otentik, dan pelayan menjelaskan varians tambahan pada sejumlah luaran di atas kepemimpinan transformasional, dengan kepemimpinan pelayan memberikan tambahan yang paling menonjol. Namun, ketiganya juga berkorelasi erat dengan kepemimpinan transformasional, sehingga pembedaan konseptual dan empirisnya masih terus diperdebatkan.

4.4 Ethical Leadership dan Digital Leadership

4.4.1 Ethical Leadership

Brown dkk. (2005) mendefinisikan kepemimpinan etis sebagai demonstrasi perilaku yang tepat secara normatif melalui tindakan pribadi dan hubungan interpersonal, serta promosi perilaku tersebut kepada pengikut melalui komunikasi dua arah, penguatan, dan pengambilan keputusan.

Pemimpin etis tidak hanya berperilaku jujur dan adil, tetapi juga secara aktif mengelola moralitas dengan menetapkan standar, memberi penghargaan atas perilaku etis, dan menegur pelanggaran. Brown dan Treviño (2006) menjelaskan bahwa kepemimpinan etis memengaruhi pengikut terutama melalui pembelajaran sosial (Bandura, 1977), yakni pengikut meniru perilaku pemimpin yang dinilai kredibel dan menarik, serta melalui hubungan pertukaran sosial berbasis kepercayaan dan keadilan (Blau, 1964).

Meta-analisis Bedi dkk. (2016) menunjukkan bahwa kepemimpinan etis berkaitan dengan hasil yang menguntungkan, seperti kepuasan kerja, komitmen, kepercayaan terhadap pemimpin, dan perilaku kewargaan organisasi, serta berkaitan negatif dengan perilaku kontraproduktif. Bagi organisasi, kepemimpinan etis penting tidak hanya pada tingkat hubungan atasan–bawahan, tetapi juga bagi budaya integritas organisasi, tema yang dilanjutkan pada Bab 5.

Lemoine dkk. (2019) menawarkan tinjauan integratif yang menempatkan ketiga pendekatan tersebut dalam satu keluarga pendekatan moral terhadap kepemimpinan, sekaligus mengajak peneliti memperjelas batas dan perbedaan di antaranya. Pertimbangan ini penting bagi penelitian MSDM, karena pemilihan satu konstruk perlu didasarkan pada pertanyaan penelitian, bukan sekadar popularitas istilah.

4.4.2 Digital Leadership

Digitalisasi mengubah cara kepemimpinan dijalankan. Avolio dkk. (2000) memperkenalkan konsep *e-leadership* sebagai proses pengaruh sosial yang dimediasi teknologi informasi untuk menghasilkan perubahan perilaku, sikap, atau kinerja, dan Avolio dkk. (2014) kemudian meninjau ulang konsep ini dengan memperhatikan perubahan sumber dan cara penyampaian kepemimpinan di lingkungan digital. Tinjauan Cortellazzo dkk. (2019) tentang peran kepemimpinan di dunia yang terdigitalisasi menyimpulkan bahwa kepemimpinan digital menuntut kompetensi baru, di antaranya pemahaman teknologi, kemampuan membangun hubungan dan kepercayaan secara virtual, serta kapasitas memimpin perubahan. Larson dan DeChurch (2020) menekankan bahwa teknologi tidak hanya menjadi alat bantu, tetapi juga membentuk struktur tim, pola komunikasi, dan proses kepemimpinan itu sendiri.

Dalam konteks kerja jarak jauh dan hibrida, pemimpin menghadapi tantangan yang khas: kehadiran fisik tidak lagi menjadi sinyal kinerja, komunikasi informal berkurang, dan batas antara kerja dan kehidupan pribadi menjadi lebih kabur. Pemimpin digital yang efektif menyeimbangkan kejelasan ekspektasi dengan kepercayaan, menjaga komunikasi yang inklusif, dan memperhatikan kesejahteraan anggota tim. Kepemimpinan digital

karenanya tidak dipandang sebagai gaya yang berdiri sendiri, melainkan sebagai penerapan kepemimpinan yang efektif, termasuk transformasional, pelayan, dan etis, pada lingkungan yang dimediasi teknologi.

4.5 Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja

4.5.1 Kepuasan Kerja sebagai Luaran Kepemimpinan

Locke (1976) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau positif yang timbul dari penilaian atas pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Konstruk ini dibahas lebih rinci pada Bab 6. Pada bab ini, perhatian tertuju pada bagaimana kepemimpinan menjadi salah satu sumber penilaian tersebut, karena atasan langsung berperan sebagai penghubung utama antara karyawan dan organisasi.

4.5.2 Mekanisme Pengaruh

Setidaknya tiga mekanisme dapat dikemukakan.

Pertukaran sosial. Teori pertukaran sosial menyatakan bahwa hubungan kerja berkembang melalui timbal balik: ketika pemimpin memberi dukungan, keadilan, dan kepercayaan, karyawan merasa berkewajiban membalas dengan sikap positif dan usaha yang lebih besar (Blau, 1964; Cropanzano & Mitchell, 2005). LMX yang berkualitas tinggi merupakan wujud pertukaran semacam itu (Gerstner & Day, 1997).

Pemenuhan kebutuhan psikologis. Pemimpin yang memberi otonomi, pengakuan atas kompetensi, dan kedekatan hubungan memenuhi kebutuhan dasar

sebagaimana dirumuskan dalam teori determinasi diri (Deci & Ryan, 2000), yang pada gilirannya berkontribusi pada kepuasan.

Persepsi keadilan dan makna kerja. Pemimpin yang transparan dan adil dalam membagi tugas serta imbalan memperkuat persepsi keadilan, sedangkan pemimpin yang menautkan pekerjaan dengan tujuan yang bermakna meningkatkan makna kerja (Bono & Judge, 2003).

4.5.3 Bukti Empiris

Meta-analisis Judge dan Piccolo (2004) menunjukkan hubungan positif kepemimpinan transformasional dengan kepuasan terhadap pekerjaan dan terhadap pemimpin. Gerstner dan Day (1997) melaporkan bahwa LMX berkaitan dengan kepuasan yang lebih tinggi. Pada gaya berorientasi moral, Bedi dkk. (2016) serta Hoch dkk. (2018) menemukan pola yang serupa untuk kepemimpinan etis, otentik, dan pelayan.

Pada sisi sebaliknya, kepemimpinan yang destruktif berhubungan dengan hasil negatif. Tepper (2000) menunjukkan bahwa supervisi yang abusif, yaitu pola perilaku verbal dan nonverbal yang bermusuhan secara berkelanjutan, berkaitan dengan rendahnya kepuasan kerja dan komitmen afektif serta meningkatnya kelelahan emosional. Tinjauan Schyns dan Schilling (2013) serta Mackey dkk. (2017) mengonfirmasi bahwa kepemimpinan destruktif dan supervisi abusif berhubungan dengan beragam hasil

buruk, mulai dari sikap negatif terhadap pekerjaan hingga niat meninggalkan organisasi. Kesamaan temuan dari dua arah ini memperkuat argumen bahwa kualitas kepemimpinan merupakan faktor yang menentukan pengalaman kerja.

4.6 Kepemimpinan, Kinerja, dan *Turnover Intention*

4.6.1 Kepemimpinan dan Kinerja

Hubungan kepemimpinan dengan kinerja telah banyak diteliti. Wang dkk. (2011) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan kinerja pada beberapa tingkat analisis. Gerstner dan Day (1997) melaporkan hubungan LMX dengan kinerja, dan Judge dkk. (2004) menunjukkan bahwa perilaku pemimpin yang menaruh perhatian pada hubungan maupun struktur tugas sama-sama berkaitan dengan efektivitas, dengan penekanan yang berbeda pada luaran yang berbeda.

Jalur pengaruhnya tidak sepenuhnya langsung. Bukti yang dibahas pada subbab sebelumnya mengindikasikan bahwa kepemimpinan memengaruhi kinerja terutama melalui sikap dan kondisi psikologis karyawan, seperti motivasi, kepuasan, kepercayaan, dan komitmen. Pemimpin yang membangun lingkungan yang mendukung memperbesar peluang karyawan menggunakan kompetensinya, selaras dengan unsur kesempatan dalam kerangka AMO (Bab 1 dan Bab 3).

4.6.2 Kepemimpinan dan Turnover Intention

Tinjauan seratus tahun penelitian turnover oleh Hom dkk. (2017) menunjukkan bahwa keputusan berhenti bekerja dipengaruhi oleh sikap kerja, ikatan dengan organisasi dan komunitas, serta peluang alternatif. Meta-analisis Griffeth dkk. (2000) menempatkan kepuasan kerja dan komitmen organisasi sebagai prediktor yang konsisten bagi turnover. Berdasarkan kerangka ini, kepemimpinan memengaruhi *turnover intention* terutama secara tidak langsung, melalui kepuasan kerja dan komitmen. Pengaruh langsung juga mungkin, misalnya ketika karyawan memutuskan meninggalkan "atasan", bukan "organisasi".

Bukti pendukung datang dari beberapa arah. Kualitas LMX yang tinggi berkaitan dengan rendahnya niat berhenti (Gerstner & Day, 1997). Kepemimpinan destruktif berkaitan dengan meningkatnya niat berhenti (Schyns & Schilling, 2013). Dukungan organisasi dan praktik SDM yang suportif juga berperan dalam proses turnover (Allen dkk., 2003), yang menunjukkan bahwa perilaku pemimpin bekerja bersama dengan kebijakan organisasi, bukan menggantikannya.

Tabel 4.4 Jalur Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan, Kinerja, dan Turnover Intention

Perilaku Kepemimpinan	Mekanisme Antara	Luaran yang Dipengaruhi
Transformasional, etis, pelayan	Motivasi internal, kepercayaan, makna kerja, rasa keadilan	Kepuasan meningkat; kinerja

		meningkat; *turnover intention* menurun
Transaksional (imbalan kontingen)	Kejelasan target dan imbalan yang adil	Kepuasan dan kinerja meningkat
LMX berkualitas tinggi	Timbal balik, dukungan, kepercayaan	Kepuasan dan kinerja meningkat; *turnover intention* menurun
Destruktif/abusif	Kelelahan emosional, ketidakadilan, hilangnya kepercayaan	Kepuasan dan komitmen menurun; *turnover intention* meningkat

4.6.3 Catatan Kritis dan Implikasi bagi Penelitian

Terdapat beberapa catatan agar temuan di atas tidak dibaca berlebihan. Pertama, sebagian besar studi bersifat korelasional dan memanfaatkan survei persepsi karyawan, sehingga bias metode umum dan arah kausalitas perlu dipertimbangkan. Kedua, besaran hubungan dapat bervariasi menurut konteks budaya, industri, dan tingkat jabatan, sebagaimana diingatkan oleh Oc (2018). Ketiga, pemimpin bukan satu-satunya faktor: budaya organisasi, desain pekerjaan, sistem imbalan, dan kondisi pasar kerja turut memengaruhi sikap dan keputusan karyawan. Karena itu, kajian kepemimpinan dalam MSDM idealnya melibatkan konstruk antara, seperti kepuasan kerja, komitmen, dan *engagement*, serta mempertimbangkan variabel kontekstual, terutama budaya organisasi yang dibahas pada bab berikut.

Simpulan Bab

Bab ini menunjukkan bahwa kepemimpinan merupakan proses pengaruh relasional yang bergantung pada konteks. Teori kepemimpinan berkembang dari pendekatan sifat dan perilaku, melalui kontingensi dan relasional, hingga pendekatan kepemimpinan baru yang menekankan visi, nilai, dan moralitas. Kepemimpinan transformasional dan transaksional merupakan gaya yang paling banyak diteliti dan saling melengkapi, sedangkan kepemimpinan pelayan, otentik, dan etis menambahkan penekanan pada kesejahteraan pengikut, integritas, dan keselarasan nilai. Kepemimpinan digital menuntut penyesuaian praktik kepemimpinan pada lingkungan yang dimediasi teknologi. Bukti empiris menunjukkan bahwa kepemimpinan yang berkualitas berhubungan dengan kepuasan dan kinerja yang lebih tinggi serta *turnover intention* yang lebih rendah, terutama melalui sikap kerja sebagai mekanisme antara, sedangkan kepemimpinan destruktif menunjukkan pola yang berlawanan.

BAB 5
BUDAYA ORGANISASI DAN PERILAKU KERJA

5.1 Konsep dan Karakteristik Budaya Organisasi

5.1.1 Definisi

Schein (2010) mendefinisikan budaya organisasi sebagai pola asumsi dasar bersama yang dipelajari kelompok ketika memecahkan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Pola tersebut telah bekerja cukup baik sehingga dianggap valid, lalu diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk memersepsi, memikirkan, dan merasakan masalah-masalah tersebut. Robbins dan Judge (2019) merumuskannya secara lebih ringkas sebagai sistem makna bersama yang dianut anggota dan membedakan satu organisasi dari organisasi lain.

Dari kedua definisi dapat ditarik tiga ciri utama. Pertama, budaya bersifat bersama (shared): ia dimiliki kelompok, bukan individu. Kedua, budaya dipelajari dan diwariskan melalui pengalaman dan sosialisasi. Ketiga, budaya cenderung stabil dan sering tidak disadari, sehingga paling mudah terlihat ketika seseorang masuk ke organisasi yang berbeda.

5.1.2 Tingkatan Budaya

Schein (2010) membedakan budaya ke dalam tiga tingkat yang berbeda dalam kemudahan diamati.

Tabel 5.1 Tiga Tingkat Budaya Organisasi menurut Schein

Tingkat	Karakter	Contoh
Artefak	Struktur dan proses organisasi yang tampak, mudah diamati tetapi sulit ditafsirkan	Tata ruang kantor, seragam, ritual rapat, cara menyapa atasan
Nilai yang dianut (*espoused values*)	Strategi, tujuan, dan filosofi yang dinyatakan secara resmi	Slogan perusahaan, pernyataan visi dan misi, kode etik
Asumsi dasar	Keyakinan bawah sadar yang dianggap benar tanpa dipertanyakan	Keyakinan tentang hakikat hubungan atasan–bawahan, cara menyikapi kegagalan

Perbedaan antara nilai yang dianut dan asumsi dasar mengandung implikasi praktis. Banyak organisasi merumuskan nilai yang indah, tetapi perilaku sehari-hari ditentukan oleh asumsi yang tidak tertulis. Jika terjadi kesenjangan, karyawan akan mengikuti asumsi yang nyata dalam praktik, bukan yang tertulis di dinding kantor.

5.1.3 Karakteristik dan Dimensi Budaya

Berbagai studi mengidentifikasi dimensi yang dapat digunakan untuk menggambarkan budaya. Profil budaya organisasi (*Organizational Culture Profile*/OCP) yang dikembangkan O'Reilly dkk. (1991) memetakan budaya melalui sejumlah dimensi, seperti inovasi dan keberanian mengambil risiko, perhatian pada detail, orientasi pada hasil, orientasi pada orang, orientasi pada tim, agresivitas, dan stabilitas. Robbins dan Judge (2019) menggunakan dimensi serupa untuk menjelaskan bahwa setiap organisasi memiliki

profil yang berbeda dan bahwa perbedaan tersebut tercermin dalam perilaku sehari-hari.

Hofstede dkk. (1990) menunjukkan bahwa pada tingkat organisasi, perbedaan budaya terutama tampak pada praktik bersama (simbol, pahlawan, dan ritual), sedangkan nilai lebih banyak ditentukan oleh latar belakang nasional anggota. Temuan ini menjelaskan mengapa organisasi di negara yang sama dapat memiliki budaya yang sangat berbeda: yang berbeda adalah praktiknya, bukan nilai dasar anggotanya.

5.1.4 Budaya dan Iklim Organisasi

Budaya sering dicampuradukkan dengan iklim organisasi. Iklim merujuk pada persepsi bersama anggota tentang kebijakan, praktik, dan prosedur yang dihargai dan diharapkan, dan umumnya diukur melalui persepsi terhadap kondisi saat ini yang lebih dapat berubah. Budaya mencakup asumsi dan nilai yang lebih mendalam serta lebih stabil (Schneider dkk., 2013; Ostroff dkk., 2013). Dalam praktik penelitian kedua konstruk saling berkaitan, dan sebagian pembahasan, terutama tentang iklim keselamatan dan iklim etis, menunjukkan irisan yang kuat. Buku ini menggunakan istilah budaya untuk menggambarkan nilai dan asumsi yang relatif stabil, serta istilah iklim untuk persepsi atas praktik tertentu.

5.1.5 Satu Budaya atau Banyak Budaya?

Martin (2002) membedakan tiga perspektif terhadap budaya: integrasi (budaya sebagai konsensus yang konsisten), diferensiasi (budaya sebagai kumpulan subkultur yang kadang bertentangan), dan fragmentasi (budaya sebagai ambiguitas dan interpretasi beragam). Smircich (1983) juga membedakan budaya sebagai variabel yang dimiliki organisasi dari budaya sebagai metafora akar yang mendefinisikan organisasi itu sendiri. Alvesson (2002) mengingatkan bahwa penyederhanaan "satu organisasi, satu budaya" dapat menyembunyikan keragaman dan konflik makna di dalam organisasi. Implikasinya, pembahasan budaya dalam buku ini tidak berasumsi bahwa seluruh anggota organisasi berbagi satu budaya tunggal. Subkultur berdasarkan fungsi, lokasi, atau profesi lazim terjadi, terutama pada organisasi besar.

5.2 Pembentukan dan Pengembangan Budaya Organisasi

5.2.1 Peran Pendiri dan Pemimpin

Schein (2010) menekankan bahwa budaya awal organisasi sangat dipengaruhi oleh asumsi dan nilai pendirinya, yang kemudian diuji oleh pengalaman kelompok. Apabila cara-cara tertentu berhasil, ia diterima, diulang, dan lambat laun menjadi asumsi bersama. Pemimpin pada generasi berikutnya mewarisi sekaligus membentuk ulang budaya tersebut.

Schein (2010) menjabarkan mekanisme pemimpin menanamkan dan menguatkan budaya.

Tabel 5.2 Mekanisme Pemimpin dalam Menanamkan dan Menguatkan Budaya

Kelompok Mekanisme	Wujud
Mekanisme primer	Hal yang secara konsisten diperhatikan, diukur, dan dikendalikan pemimpin; reaksi terhadap krisis; alokasi sumber daya; keteladanan, pengajaran, dan pembimbingan; kriteria pemberian imbalan dan status; kriteria perekrutan, promosi, dan pemberhentian
Mekanisme sekunder	Desain dan struktur organisasi; sistem dan prosedur; ritual dan tata ruang; kisah, legenda, dan simbol; pernyataan formal tentang filosofi organisasi

Poin penting dari tabel tersebut adalah bahwa mekanisme primer lebih berpengaruh daripada pernyataan formal. Karyawan belajar budaya yang sesungguhnya dari apa yang dilakukan pemimpin ketika menghadapi tekanan, bukan dari apa yang tertulis dalam visi dan misi. Bukti empiris mendukung keterkaitan antara kepemimpinan dan budaya: Bass dan Avolio (1993) berargumen bahwa kepemimpinan transformasional membentuk dan mengubah budaya organisasi, dan Giberson dkk. (2009) menunjukkan bahwa karakteristik pimpinan puncak berkaitan dengan nilai-nilai budaya organisasinya.

5.2.2 Seleksi, Atrisi, dan Sosialisasi

Selain pemimpin, budaya dipertahankan melalui siklus *attraction–selection–attrition* (Schneider, 1987): individu tertarik pada organisasi yang selaras dengan karakteristiknya, organisasi menyeleksi pelamar yang cocok, dan individu yang tidak cocok

akhirnya keluar. Dalam jangka panjang proses ini cenderung membuat anggota organisasi semakin homogen dan budaya semakin kuat.

Sosialisasi organisasi adalah proses ketika pendatang baru mempelajari pengetahuan, nilai, dan perilaku yang dibutuhkan untuk berperan sebagai anggota (Van Maanen & Schein, 1979). Meta-analisis Bauer dkk. (2007) menunjukkan bahwa penyesuaian pendatang baru, seperti kejelasan peran, efikasi diri, dan penerimaan sosial, berkaitan dengan sikap kerja yang lebih baik, kinerja, dan niat bertahan yang lebih kuat. Dengan demikian, kualitas orientasi dan tahun-tahun awal kerja menjadi titik krusial di mana budaya diteruskan sekaligus titik rawan ketika ketidaksesuaian ekspektasi mendorong karyawan baru keluar.

5.2.3 Ritual, Cerita, dan Simbol

Budaya dilestarikan melalui bahasa, ritual, cerita, dan simbol. Trice dan Beyer (1993) menunjukkan bahwa ritus dan seremoni, seperti penyambutan anggota baru, penghargaan, dan perayaan keberhasilan, mengomunikasikan nilai-nilai yang dianggap penting. Cerita tentang pendiri atau tentang keputusan sulit yang diambil organisasi berfungsi sebagai pelajaran moral yang diingat anggota.

5.2.4 Kekuatan Budaya dan Perubahannya

Kekuatan budaya merujuk pada sejauh mana anggota organisasi menerima dan berbagi nilai inti secara intensif. Budaya yang kuat menghasilkan

kesepakatan tentang perilaku yang diharapkan sehingga menurunkan kebutuhan akan kontrol formal. Namun, kekuatan budaya tidak otomatis baik. Budaya yang kuat tetapi menyimpang dari tuntutan lingkungan dapat menghambat adaptasi. Di sisi lain, mengubah budaya terbukti sulit karena asumsi dasar bersifat tertanam. Perubahan budaya yang berhasil umumnya memerlukan perubahan nyata pada praktik, sistem imbalan, dan perilaku pemimpin, bukan sekadar kampanye nilai (Schein, 2010).

5.3 Budaya Adaptif dan Budaya Inovatif

5.3.1 Budaya Adaptif

Kotter dan Heskett (1992) membedakan budaya adaptif dari budaya tidak adaptif. Pada budaya adaptif, manajer memperhatikan pelanggan, pemegang saham, dan karyawan, serta bersedia mengambil risiko dan menginisiasi perubahan yang berguna. Pada budaya tidak adaptif, manajer cenderung berpikir sempit, politis, dan menolak perubahan. Denison (1990) serta Denison dan Mishra (1995) merumuskan model efektivitas budaya melalui empat ciri: keterlibatan (*involvement*), konsistensi, daya adaptasi (*adaptability*), dan misi. Adaptabilitas dalam model ini mencakup kemampuan menerjemahkan tuntutan lingkungan menjadi tindakan, belajar dari pengalaman, dan berorientasi pada pelanggan.

5.3.2 Tipologi Budaya dalam Competing Values Framework

Cameron dan Quinn (2011) mengembangkan *competing values framework* yang mengelompokkan budaya ke dalam empat tipe berdasarkan dua dimensi, yaitu fleksibilitas versus stabilitas serta orientasi internal versus eksternal.

Tabel 5.3 Empat Tipe Budaya dalam Competing Values Framework

Tipe	Orientasi	Nilai yang Menonjol	Ciri Khas
Klan (*clan*)	Internal, fleksibel	Kebersamaan, partisipasi, pengembangan orang	Seperti keluarga besar; pemimpin sebagai pembimbing
Adhokrasi (*adhocracy*)	Eksternal, fleksibel	Inovasi, kreativitas, keberanian mengambil risiko	Dinamis dan wirausaha; pemimpin sebagai inovator
Pasar (*market*)	Eksternal, stabil	Pencapaian hasil, daya saing	Berorientasi target dan keunggulan kompetitif
Hierarki (*hierarchy*)	Internal, stabil	Keteraturan, efisiensi, kendali	Berstruktur dan prosedural; pemimpin sebagai koordinator

Kerangka ini berguna sebagai alat diagnostik, tetapi tidak berarti bahwa satu tipe selalu paling baik. Organisasi sering menunjukkan campuran beberapa tipe, dan tuntutan lingkungan menentukan keseimbangan yang tepat. Organisasi yang melayani

risiko tinggi dan membutuhkan kepatuhan prosedur, misalnya, membutuhkan unsur hierarki yang kuat.

5.3.3 Budaya Inovatif dan Keamanan Psikologis

Budaya inovatif ditandai oleh dorongan terhadap gagasan baru, toleransi terhadap eksperimen, dan penerimaan atas kegagalan sebagai bagian dari pembelajaran. Hurley dan Hult (1998) menunjukkan bahwa budaya yang menekankan pembelajaran, partisipasi, dan keterbukaan pada gagasan baru berkaitan dengan kapasitas inovasi organisasi. Hogan dan Coote (2014), dengan menguji model Schein, menemukan bahwa nilai-nilai dan norma budaya berpengaruh terhadap inovasi dan kinerja perusahaan.

Salah satu mekanisme psikologis kunci bagi budaya inovatif adalah keamanan psikologis (*psychological safety*), yaitu keyakinan bersama bahwa seseorang aman mengambil risiko antarpribadi, seperti menyampaikan gagasan, bertanya, atau mengakui kesalahan, tanpa dipermalukan atau dihukum (Edmondson, 1999). Edmondson (1999) menunjukkan bahwa keamanan psikologis pada tim berkaitan dengan perilaku belajar, dan Edmondson (2018) menegaskan pentingnya menumbuhkan lingkungan yang memungkinkan orang berbicara terbuka. Dalam konteks budaya dengan jarak kekuasaan yang tinggi (Hofstede dkk., 2010), keamanan psikologis dapat menjadi tantangan tersendiri, karena karyawan mungkin segan

menyampaikan kritik kepada atasan. Hal ini membuat peran pemimpin dalam membuka ruang dialog menjadi lebih penting.

5.3.3 Ambidektri dan Transformasi Digital

Organisasi menghadapi tuntutan ganda: mengeksploitasi kemampuan yang ada secara efisien sekaligus mengeksplorasi peluang baru. Tushman dan O'Reilly (1996) menyebut kemampuan melakukan keduanya sebagai ambidektri organisasi dan menekankan bahwa hal ini memerlukan budaya yang mampu mengakomodasi nilai-nilai yang tampak bertentangan. Dalam konteks transformasi digital, Warner dan Wäger (2019) menunjukkan bahwa kemampuan beradaptasi secara berkelanjutan menuntut perubahan pada cara berpikir dan bekerja, bukan semata adopsi teknologi. Pembelajaran organisasi, sebagaimana digagas Senge (1990), menjadi landasan budaya adaptif karena organisasi yang mampu belajar lebih cepat dari perubahan akan lebih unggul.

5.4 Budaya Organisasi dan Perilaku Karyawan

5.4.1 Budaya sebagai Pembentuk Norma Perilaku

Budaya memengaruhi perilaku karyawan terutama melalui norma, yaitu aturan tidak tertulis tentang perilaku yang diterima dan tidak diterima. Karyawan memantau apa yang dihargai, ditoleransi, atau dihukum di sekitarnya, kemudian menyesuaikan perilaku. Akibatnya, budaya yang sama dapat menghasilkan perilaku yang seragam pada anggota

yang kepribadiannya berbeda, selaras dengan konsep situasi yang kuat yang dibahas pada Bab 2.

Mekanismenya dapat dipahami melalui pembelajaran sosial (Bandura, 1977): karyawan mengamati perilaku siapa yang memperoleh imbalan atau sanksi, lalu meniru yang berhasil. Karena itu, kesesuaian antara nilai yang dinyatakan dan praktik nyata menjadi penentu. Ketika organisasi menyatakan menghargai kolaborasi tetapi hanya memberi imbalan pada pencapaian individu, karyawan akan memilih perilaku yang benar-benar menguntungkannya.

5.4.2 Budaya, Etika, dan Keselamatan

Konteks etika organisasi menunjukkan peran budaya pada perilaku moral. Treviño dkk. (1998) menemukan bahwa iklim etis, kejelasan kode etik, serta penegakannya memengaruhi sikap dan perilaku karyawan, termasuk pelaporan masalah dan kepatuhan. Pada domain keselamatan, Zohar dan Luria (2005) menunjukkan bahwa iklim keselamatan terbentuk pada tingkat organisasi dan kelompok melalui kebijakan serta praktik pengawasan, dan berkaitan dengan perilaku aman pekerja. Kedua contoh memperlihatkan bahwa budaya dan iklim bekerja sebagai sinyal tentang apa yang benar-benar diprioritaskan organisasi.

5.4.3 Budaya dan Perilaku Kewargaan Organisasi

Perilaku di luar peran, seperti membantu rekan dan menjaga nama baik organisasi, lebih mungkin muncul dalam budaya yang menekankan

kepercayaan, dukungan, dan keadilan (Podsakoff dkk., 2000). Budaya yang bersifat suportif dan berorientasi pada orang mendorong timbal balik sebagaimana dijelaskan teori pertukaran sosial (Blau, 1964; Cropanzano & Mitchell, 2005). Sebaliknya, budaya yang menekankan persaingan internal yang tajam atau menutup ruang bersuara cenderung menekan perilaku kewargaan dan mendorong perilaku defensif.

5.4.4 Dimensi Budaya Lokal

Pada konteks Indonesia, nilai-nilai seperti kekeluargaan dan gotong royong sering dirumuskan sebagai bagian dari budaya organisasi, selaras dengan karakteristik masyarakat kolektivis yang digambarkan dalam kajian Hofstede dkk. (2010). Namun, penting dibedakan antara nilai yang dianut secara normatif dan praktik yang berlangsung. Kekeluargaan, misalnya, dapat menumbuhkan loyalitas dan kerja sama, tetapi dapat pula menimbulkan sungkan dalam memberi umpan balik kritis atau menegakkan standar kinerja. Karena itu, kajian budaya di Indonesia perlu menangkap praktik nyata, bukan hanya jargon nilai (Tika, 2006).

5.5 Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja

5.5.1 Kerangka Kesesuaian dan Makna

Hubungan budaya dengan kepuasan kerja dapat dijelaskan melalui beberapa jalur. Jalur pertama adalah kesesuaian nilai. Sebagaimana dibahas pada Bab 2, *person–organization fit* berkaitan dengan sikap kerja: O'Reilly dkk. (1991) menemukan bahwa

kesesuaian antara nilai individu dan budaya organisasi berhubungan dengan kepuasan, komitmen, dan retensi, sedangkan meta-analisis Kristof-Brown dkk. (2005) menunjukkan bahwa kesesuaian dengan organisasi berkaitan dengan kepuasan, komitmen, dan niat untuk meninggalkan organisasi.

Jalur kedua adalah kejelasan dan prediktabilitas. Budaya yang menyampaikan harapan perilaku secara konsisten membantu karyawan memahami peran dan memperkirakan konsekuensi tindakannya, sehingga mengurangi ketidakpastian. Jalur ketiga adalah pemenuhan kebutuhan psikologis: budaya yang memberi otonomi, pengakuan, dan hubungan yang hangat memenuhi kebutuhan dasar sebagaimana dirumuskan dalam teori determinasi diri (Deci & Ryan, 2000).

5.5.2 Bukti Empiris

Lok dan Crawford (2004), dalam studi lintas negara, melaporkan bahwa budaya yang inovatif dan suportif berkaitan dengan kepuasan kerja dan komitmen yang lebih tinggi, sedangkan budaya birokratis cenderung berhubungan dengan hasil yang kurang menguntungkan. Silverthorne (2004), dalam konteks organisasi di Taiwan, juga melaporkan bahwa jenis budaya dan kesesuaian individu–organisasi berkaitan dengan komitmen dan kepuasan. Meta-analisis Meyer dkk. (2002) menunjukkan bahwa komitmen afektif, yaitu keterikatan emosional pada organisasi, berkaitan dengan pengalaman kerja yang

positif, seperti dukungan dan keadilan, serta berhubungan negatif dengan niat berhenti.

Pola ini konsisten dengan mekanisme kepemimpinan di bab sebelumnya. Kepemimpinan dan budaya saling menguatkan: budaya yang suportif mempermudah pemimpin menjalankan gaya yang berorientasi pada pengikut, sedangkan pemimpin yang kuat dapat mengubah budaya secara bertahap (Bass & Avolio, 1993; Schein, 2010). Pada studi lintas organisasi, kedua variabel ini sering dianalisis bersama sebagai penentu sikap kerja (Lok & Crawford, 2004).

5.5.3 Catatan Kritis

Beberapa catatan perlu diperhatikan. Pertama, besaran hubungan bergantung pada cara budaya diukur: budaya yang diukur melalui persepsi karyawan pada hakikatnya bersinggungan dengan iklim dan kepuasan itu sendiri, sehingga ada risiko tumpang tindih konsep. Kedua, kepuasan karyawan pada budaya yang kuat dan homogen belum tentu mencerminkan budaya yang sehat. Karena itu, sebagaimana ditekankan Schneider (1987), homogenitas yang berlebihan dapat menutup kemampuan organisasi untuk berubah. Ketiga, studi di berbagai budaya nasional menunjukkan variasi hasil, sehingga generalisasi perlu dilakukan dengan hati-hati.

5.6 Budaya Organisasi dan Kinerja

5.6.1 Argumen Teoretis

Barney (1986) berargumen bahwa budaya dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan hanya jika bernilai, langka, dan sulit ditiru. Karena budaya terbentuk melalui sejarah dan interaksi sosial yang kompleks, ia sulit direplikasi pesaing. Gagasan ini sejalan dengan pendekatan *resource-based view* yang diuraikan pada Bab 1 dan dengan perspektif kapabilitas dinamis (Teece dkk., 1997).

Argumen teoretis lain menyatakan bahwa budaya memengaruhi kinerja melalui koordinasi dan komitmen. Budaya yang kuat menyediakan kerangka bersama yang memudahkan koordinasi tanpa kontrol formal yang berat, sedangkan nilai bersama meningkatkan komitmen dan motivasi. Kotter dan Heskett (1992) melaporkan bahwa perusahaan dengan budaya yang adaptif menunjukkan kinerja jangka panjang yang lebih baik. Meski sangat berpengaruh, studi tersebut sering dikritik karena rancangan penelitiannya, sehingga temuannya lebih tepat dibaca sebagai hipotesis yang mendorong penelitian lanjutan daripada bukti kausal yang pasti.

5.6.2 Bukti Empiris

Hartnell dkk. (2011), melalui meta-analisis atas kerangka *competing values framework*, menunjukkan bahwa budaya organisasi berhubungan dengan kriteria efektivitas organisasi, mulai dari sikap

karyawan, kinerja operasional, hingga kinerja keuangan, dengan kekuatan hubungan yang berbeda menurut tipe budaya dan jenis kriterianya. Kotrba dkk. (2012) menyelidiki apakah budaya yang konsisten berkaitan dengan kinerja unit bisnis yang lebih baik, sejalan dengan gagasan Denison tentang pentingnya konsistensi dan keselarasan nilai. Tinjauan Sackmann (2011) menegaskan bahwa hubungan antara budaya dan kinerja bersifat kompleks dan bergantung pada kesesuaian budaya dengan strategi serta lingkungan organisasi.

Sorensen (2002) memberikan nuansa penting: budaya yang kuat cenderung membuat kinerja lebih dapat diandalkan (varians lebih kecil), terutama di lingkungan yang stabil, tetapi manfaat tersebut menurun pada lingkungan yang bergejolak karena kekuatan budaya dapat membatasi kemampuan beradaptasi. Dengan demikian, pertanyaan "budaya yang mana yang paling baik" kurang tepat. Pertanyaan yang lebih berguna adalah budaya mana yang sesuai dengan strategi dan tantangan lingkungan organisasi.

5.6.3 Jalur Pengaruh melalui Sikap dan Perilaku

Jalur utama budaya menuju kinerja dalam kerangka buku ini adalah melalui sikap dan perilaku karyawan. Budaya yang suportif dan adaptif meningkatkan kepuasan dan komitmen (subbab 5.5), mendorong perilaku kewargaan dan keterbukaan dalam bersuara (subbab 5.4), serta memperkuat penerapan kompetensi dan motivasi dalam pekerjaan.

Dalam kerangka AMO, budaya termasuk dalam unsur kesempatan karena menentukan seberapa besar ruang yang tersedia bagi karyawan untuk menerapkan kemampuan dan motivasinya.

5.6.4 Implikasi Pengelolaan

Beberapa implikasi bagi pengelolaan SDM dapat dikemukakan. Pertama, diagnosis budaya perlu mendahului intervensi: organisasi harus mengetahui budaya yang ada, bukan yang diinginkan, sebelum mengubahnya. Kedua, praktik SDM seperti seleksi, orientasi, penilaian kinerja, dan sistem imbalan harus selaras dengan nilai yang dinyatakan agar budaya tidak hanya menjadi slogan. Ketiga, pemimpin di semua tingkatan perlu diperlakukan sebagai pembawa budaya, karena perilaku mereka merupakan sinyal paling kuat bagi karyawan. Keempat, kekuatan budaya harus diimbangi dengan kemampuan beradaptasi agar konsistensi tidak berubah menjadi kekakuan.

Simpulan Bab

Bab ini menunjukkan bahwa budaya organisasi adalah sistem nilai, norma, dan asumsi bersama yang dipelajari dan diwariskan, dan yang bekerja pada tingkat artefak, nilai yang dianut, dan asumsi dasar. Budaya dibentuk terutama oleh pendiri dan pemimpin, dipertahankan melalui seleksi dan sosialisasi, serta diperkuat oleh ritual dan simbol. Budaya adaptif dan inovatif, yang ditopang oleh keamanan psikologis dan pembelajaran organisasi,

penting bagi organisasi yang menghadapi perubahan. Budaya memengaruhi perilaku karyawan melalui norma dan sinyal tentang apa yang dihargai, serta berhubungan dengan kepuasan kerja melalui kesesuaian nilai, kejelasan, dan pemenuhan kebutuhan psikologis. Hubungan budaya dengan kinerja bersifat kontekstual dan sebagian besar melalui sikap serta perilaku karyawan, bukan secara langsung.

BAB 6
KEPUASAN KERJA SUMBER DAYA MANUSIA

6.1 Konsep dan Teori Kepuasan Kerja

6.1.1 Definisi

Locke (1976) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian atas pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Definisi ini memuat dua unsur: unsur kognitif berupa penilaian, dan unsur afektif berupa perasaan. Spector (1997) memandang kepuasan kerja sebagai sejauh mana orang menyukai (puas) atau tidak menyukai (tidak puas) pekerjaannya, sehingga ia dapat diperlakukan sebagai sikap umum maupun sebagai sikap terhadap aspek-aspek tertentu dari pekerjaan.

Perkembangan terbaru menegaskan perlunya pembedaan konseptual. Weiss (2002) menyarankan agar kepuasan kerja dipahami sebagai penilaian evaluatif terhadap pekerjaan, dan dibedakan dari keyakinan tentang pekerjaan serta dari pengalaman afektif sesaat di tempat kerja. Judge dkk. (2017), dalam tinjauan seabad penelitian sikap kerja, menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan afek kerja berhubungan erat tetapi tidak identik, dan bahwa keduanya masih terus berkembang sebagai objek penelitian. Pembedaan ini berguna secara

metodologis. Skala kepuasan kerja yang menanyakan penilaian umum terhadap pekerjaan tidak sama dengan pengukuran suasana hati harian.

6.1.2 Teori-Teori Kepuasan Kerja

Beberapa teori menjelaskan dari mana kepuasan kerja berasal. Masing-masing menyoroti sumber yang berbeda, sehingga lebih tepat dipandang saling melengkapi daripada bersaing.

Teori kesenjangan dan nilai (*discrepancy/value-percept theory*). Locke (1969) menyatakan bahwa kepuasan ditentukan oleh selisih antara apa yang diinginkan individu dari pekerjaan dan apa yang dipersepsikan diperolehnya, dengan bobot yang bergantung pada pentingnya nilai tersebut bagi individu. Karena itu, kekurangan pada aspek yang dianggap tidak penting tidak banyak mengurangi kepuasan.

Teori dua faktor. Herzberg dkk. (1959), yang telah dibahas pada Bab 3, membedakan motivator yang menumbuhkan kepuasan dari faktor higienis yang mencegah ketidakpuasan. Meski dikritik secara metodologis (House & Wigdor, 1967), teori ini mendorong perhatian pada isi pekerjaan sebagai sumber kepuasan.

Model karakteristik pekerjaan. Hackman dan Oldham (1976) menjelaskan bahwa variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik membentuk kondisi

psikologis yang menumbuhkan motivasi internal dan kepuasan kerja.

Pendekatan disposisional. Staw dan Ross (1985) menunjukkan bahwa sikap kerja relatif stabil sepanjang waktu, bahkan ketika individu berganti pekerjaan atau majikan, dan Staw dkk. (1986) memberikan bukti longitudinal bahwa disposisi pada masa remaja berkaitan dengan kepuasan kerja pada usia dewasa. Judge dkk. (1997) kemudian mengajukan konsep evaluasi diri inti (*core self-evaluations*), yaitu penilaian dasar tentang harga diri, efikasi diri, lokus kendali, dan stabilitas emosi, sebagai dasar disposisional kepuasan kerja.

Teori peristiwa afektif. Weiss dan Cropanzano (1996), sebagaimana dibahas pada Bab 2, menekankan bahwa peristiwa-peristiwa di tempat kerja memicu reaksi emosional yang mengakumulasi menjadi sikap seperti kepuasan.

Pemrosesan informasi sosial. Salancik dan Pfeffer (1978) menyatakan bahwa sikap terhadap pekerjaan juga dibentuk oleh isyarat sosial dan konteks, misalnya pendapat rekan kerja tentang pekerjaan, selain oleh karakteristik objektif pekerjaan.

Judge dan Klinger (2008) menyimpulkan bahwa penjelasan kepuasan kerja paling kuat bila mengintegrasikan sumber situasional (karakteristik pekerjaan dan organisasi), sumber disposisional, dan interaksi antara keduanya. Kesimpulan ini sejalan

dengan prinsip Lewin yang menjadi benang merah buku ini: perilaku dan sikap merupakan hasil interaksi individu dan lingkungan.

6.2 Dimensi Kepuasan Kerja

6.2.1 Kepuasan Global dan Kepuasan Aspek

Kepuasan kerja dapat dipahami dalam dua cara. Kepuasan global (*global satisfaction*) mencerminkan evaluasi menyeluruh atas pekerjaan, sedangkan kepuasan aspek (*facet satisfaction*) mencerminkan evaluasi atas bagian-bagian pekerjaan tertentu, seperti gaji, atasan, atau rekan kerja. Seseorang dapat puas dengan rekan kerjanya tetapi tidak puas dengan gajinya, sehingga ukuran global bisa menyembunyikan kekuatan dan kelemahan spesifik yang penting bagi tindakan perbaikan.

Hubungan antara kedua bentuk tersebut tidak sederhana. Scarpello dan Campbell (1983) menunjukkan bahwa penilaian global tidak sama dengan penjumlahan penilaian aspek, karena penilaian global menangkap hal-hal yang tidak tercakup dalam daftar aspek yang diukur. Wanous dkk. (1997) menunjukkan bahwa satu butir pernyataan tentang kepuasan keseluruhan dapat menjadi ukuran yang cukup andal dalam penelitian, meskipun tidak memberikan diagnosis rinci. Pilihan antara keduanya bergantung pada tujuan: penelitian yang menguji hubungan kepuasan dengan variabel lain umumnya memakai ukuran global, sedangkan evaluasi kebijakan SDM membutuhkan ukuran aspek.

6.2.2 Dimensi dan Instrumen

Beberapa instrumen standar membagi kepuasan ke dalam sejumlah aspek.

Tabel 6.2 Dimensi Kepuasan Kerja pada Instrumen yang Banyak Digunakan

Instrumen	Pengembang	Dimensi yang Diukur
Job Descriptive Index (JDI)	Smith dkk. (1969)	Pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, supervisi, rekan kerja
Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)	Weiss dkk. (1967)	Kepuasan intrinsik, kepuasan ekstrinsik, kepuasan umum
Job Satisfaction Survey (JSS)	Spector (1985)	Gaji, promosi, supervisi, tunjangan, imbalan kontingen, prosedur operasi, rekan kerja, sifat pekerjaan, komunikasi

Secara substantif, aspek-aspek ini dapat dikelompokkan menjadi tiga kelompok. Pertama, aspek intrinsik, yaitu isi pekerjaan, otonomi, dan peluang pengembangan. Kedua, aspek ekstrinsik, yaitu gaji, tunjangan, dan kondisi kerja. Ketiga, aspek sosial dan organisasional, yaitu hubungan dengan atasan dan rekan kerja, komunikasi, dan prosedur. Pengelompokan ini tidak mutlak, tetapi membantu memetakan sumber kepuasan yang telah dibahas dalam teori-teori di atas.

6.2.3 Catatan Pengukuran

Dalam penelitian di Indonesia, instrumen yang dikembangkan di negara lain umumnya perlu diterjemahkan dan disesuaikan secara budaya. Proses

tersebut memerlukan penerjemahan yang cermat, uji validitas, dan uji reliabilitas pada sampel setempat, bukan sekadar penerjemahan butir. Peneliti juga perlu memastikan bahwa dimensi yang dipilih sesuai dengan konteks pekerjaan responden. Dimensi gaji dan promosi, misalnya, bisa dimaknai berbeda pada pegawai negeri, karyawan swasta, dan tenaga profesional, karena struktur imbalan dan jenjang kariernya berbeda.

6.3 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kepuasan Kerja

6.3.1 Karakteristik Pekerjaan

Pekerjaan itu sendiri merupakan salah satu penentu kepuasan yang paling konsisten. Humphrey dkk. (2007), melalui meta-analisis tentang desain pekerjaan, menunjukkan bahwa karakteristik motivasional pekerjaan, seperti otonomi, variasi tugas, signifikansi tugas, dan umpan balik, berhubungan dengan kepuasan kerja, demikian pula karakteristik sosial seperti dukungan sosial dan interdependensi. Temuan ini mendukung model Hackman dan Oldham (1976) serta menunjukkan bahwa desain pekerjaan merupakan pengungkit kepuasan yang dapat dikelola organisasi.

6.3.2 Imbalan dan Persepsi Keadilan

Hubungan gaji dengan kepuasan kerja lebih lemah daripada yang sering diperkirakan. Meta-analisis Judge dkk. (2010) menemukan bahwa korelasi antara tingkat gaji dan kepuasan kerja, serta

antara tingkat gaji dan kepuasan terhadap gaji, relatif lemah. Implikasinya, besaran gaji bukan satu-satunya penentu kepuasan, dan perbaikan gaji tanpa memperhatikan aspek lain jarang cukup. Persepsi keadilan memegang peran yang lebih menentukan. Colquitt dkk. (2001) memperlihatkan bahwa keadilan distributif, prosedural, dan interaksional berkaitan dengan sikap kerja, termasuk kepuasan. Temuan ini sejalan dengan teori keadilan Adams (1963) yang dibahas pada Bab 3: karyawan menilai imbalan dengan membandingkan, bukan secara absolut.

6.3.3 Hubungan dengan Atasan dan Rekan Kerja

Sebagaimana diuraikan pada Bab 4, kepemimpinan yang berkualitas, termasuk gaya transformasional, etis, dan LMX yang baik, berkaitan dengan kepuasan yang lebih tinggi (Gerstner & Day, 1997; Judge & Piccolo, 2004; Bedi dkk., 2016). Dukungan rekan kerja dan interdependensi sosial yang sehat juga berkontribusi (Humphrey dkk., 2007). Hubungan interpersonal ini biasanya merupakan salah satu aspek yang paling dihargai karyawan, sekaligus yang paling sulit diubah melalui kebijakan formal.

6.3.4 Dukungan dan Budaya Organisasi

Rhoades dan Eisenberger (2002) menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi, yaitu keyakinan karyawan bahwa organisasi menghargai kontribusi dan peduli pada kesejahteraannya, berhubungan dengan kepuasan kerja, komitmen, dan niat untuk

bertahan. Dari sisi budaya, sebagaimana dibahas pada Bab 5, kesesuaian nilai individu dengan organisasi dan budaya yang suportif berkaitan dengan kepuasan yang lebih tinggi (Kristof-Brown dkk., 2005; Lok & Crawford, 2004).

6.3.5 Faktor Individu dan Kehidupan di Luar Kerja

Faktor disposisional memiliki peran nyata. Judge dkk. (2002) melaporkan bahwa dimensi kepribadian lima faktor, terutama stabilitas emosi dan ekstraversi, berkaitan dengan kepuasan kerja. Judge dan Bono (2001) menunjukkan bahwa evaluasi diri inti, termasuk harga diri dan efikasi diri, berkaitan dengan kepuasan dan kinerja. Terkait usia, sejumlah studi melaporkan pola kepuasan yang cenderung meningkat atau berbentuk U seiring pertambahan usia, tetapi pola ini bergantung pada variabel yang dikendalikan dan konteks penelitian (Clark dkk., 1996). Pada sisi lain, konflik antara peran kerja dan peran keluarga berkaitan dengan kepuasan yang lebih rendah (Amstad dkk., 2011).

6.4 Kepuasan Kerja dan Kinerja

6.4.1 Perdebatan yang Panjang

Gagasan bahwa pekerja yang puas adalah pekerja yang produktif sudah lama menjadi asumsi populer, dan sejak 1930-an menggerakkan gerakan hubungan antarmanusia dalam manajemen. Namun, bukti empirisnya lama dinilai mengecewakan. Brayfield dan Crockett (1955) menyimpulkan bahwa hubungan antara sikap karyawan dan kinerja kecil. Iaffaldano

dan Muchinsky (1985), melalui meta-analisis, melaporkan korelasi rata-rata yang rendah, sekitar 0,17, sehingga memperkuat keraguan terhadap hubungan tersebut.

6.4.2 Bukti yang Lebih Rinci

Penilaian ini direvisi oleh Judge dkk. (2001), yang meninjau kembali literatur dengan prosedur meta-analisis yang lebih cermat. Mereka memperkirakan korelasi sejati rata-rata antara kepuasan kerja dan kinerja sekitar 0,30, dengan hubungan yang lebih kuat pada pekerjaan yang kompleks, serta menyimpulkan bahwa hubungan keduanya lebih kuat daripada yang dilaporkan sebelumnya. Pelajaran metodologisnya penting: kesimpulan tentang kekuatan hubungan sangat dipengaruhi oleh cara konstruk diukur, tingkat agregasi, dan koreksi artefak statistik. Pada perilaku di luar peran, Organ dan Ryan (1995) menemukan bahwa kepuasan kerja dan sikap kerja lain berkaitan dengan perilaku kewargaan organisasi, dan Podsakoff dkk. (2000) menguatkan temuan tersebut.

6.4.3 Arah Kausalitas dan Mekanisme

Pertanyaan kausalitas belum sepenuhnya terselesaikan. Organ (1977) berargumen bahwa kepuasan lebih mungkin memengaruhi bentuk kinerja yang bersifat sukarela, seperti membantu rekan, daripada kinerja yang diatur secara ketat oleh tugas dan prosedur. Wright dan Cropanzano (2000) menunjukkan bahwa kesejahteraan psikologis, selain kepuasan kerja, berkaitan dengan kinerja. Sementara

itu, meta-analisis panel Riketta (2008) yang menggunakan data longitudinal menunjukkan bahwa pengaruh sikap kerja terhadap kinerja dapat ditemukan, tetapi relatif kecil, sedangkan pengaruh sebaliknya dari kinerja ke sikap tidak dapat disangkal. Pola ini menunjukkan bahwa hubungan kemungkinan bersifat timbal balik, yaitu kinerja yang baik yang dihargai juga memperkuat kepuasan.

Secara teoretis, kepuasan dapat memengaruhi kinerja melalui beberapa jalur. Karyawan yang puas lebih mungkin memberikan usaha yang lebih besar karena norma timbal balik (Blau, 1964), lebih rendah absensinya, lebih terlibat dalam perilaku kewargaan, dan lebih mungkin bertahan sehingga akumulasi pengalaman kerja terjaga. Jalur-jalur ini sesuai dengan kerangka pertukaran sosial yang digunakan pada bab-bab sebelumnya.

6.4.4 Implikasi

Dua implikasi dapat dikemukakan. Pertama, kepuasan kerja layak dikelola sebagai tujuan tersendiri dan sebagai salah satu sarana meningkatkan kinerja, meskipun bukan jaminan kinerja tinggi. Kedua, penelitian perlu berhati-hati dalam menafsirkan hubungan kepuasan–kinerja. Variabel pengendali, seperti kompleksitas pekerjaan, serta cara pengukuran kinerja, apakah penilaian atasan atau data objektif, dapat mengubah hasil. Dalam kerangka buku ini, kepuasan lebih tepat diposisikan sebagai salah satu konstruk antara yang

menghubungkan kepemimpinan dan budaya dengan kinerja, bersama-sama dengan motivasi, komitmen, dan *engagement*.

6.5 Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi

6.5.1 Konsep Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi adalah ikatan psikologis individu dengan organisasinya. Mowday dkk. (1979) memandangnya sebagai kekuatan relatif identifikasi dan keterlibatan individu dengan organisasi tertentu, yang ditandai keyakinan pada tujuan organisasi, kesediaan mengerahkan usaha, dan keinginan untuk tetap menjadi anggota. Allen dan Meyer (1990) membedakannya menjadi tiga komponen: komitmen afektif (keterikatan emosional), komitmen berkelanjutan (kesadaran akan biaya meninggalkan organisasi), dan komitmen normatif (perasaan berkewajiban untuk bertahan). Dimensi komitmen dibahas lebih mendalam pada Bab 7.

6.5.2 Kepuasan dan Komitmen: Berkaitan tetapi Berbeda

Kepuasan kerja dan komitmen organisasi berhubungan positif, tetapi keduanya bukan konstruk yang sama. Mathieu dan Zajac (1990) menunjukkan bahwa kepuasan kerja termasuk korelat komitmen yang penting, dan Meyer dkk. (2002) melaporkan bahwa komitmen afektif berhubungan erat dengan kepuasan kerja. Perbedaan konseptualnya terletak pada objek dan sifat sikap tersebut.

Tabel 6.4 Perbandingan Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi

Aspek	Kepuasan Kerja	Komitmen Organisasi
Objek sikap	Pekerjaan dan pengalaman kerja	Organisasi secara keseluruhan
Sifat	Penilaian dan perasaan terhadap pekerjaan	Ikatan psikologis dengan organisasi
Stabilitas	Cenderung lebih peka terhadap pengalaman kerja harian	Cenderung berkembang lebih lambat dan lebih stabil
Fokus utama	Seberapa menyenangkan pekerjaan	Seberapa kuat keterikatan dan keinginan bertahan

6.5.3 Urutan Kausal

Arah hubungan antara kepuasan dan komitmen telah diperdebatkan. Sebagian peneliti berargumen bahwa kepuasan mendahului komitmen, karena karyawan lebih dahulu menilai pekerjaan, baru kemudian mengembangkan ikatan dengan organisasi. Bateman dan Strasser (1984) menemukan bukti longitudinal yang mendukung bahwa komitmen mendahului kepuasan. Currivan (1999) menguji berbagai urutan dalam model turnover dan menyimpulkan bahwa hubungan keduanya dapat bersifat timbal balik serta bergantung pada model dan data yang digunakan. Implikasinya, penelitian lintas bagian (*cross-sectional*) tidak dapat menetapkan arah kausalitas, sehingga peneliti sebaiknya memilih rumusan hipotesis yang konsisten dengan landasan teoretisnya dan mengakui keterbatasan rancangan.

6.5.4 Jalur menuju Niat Bertahan

Tett dan Meyer (1993), melalui analisis jalur berbasis temuan meta-analisis, menunjukkan bahwa

kepuasan kerja dan komitmen organisasi masing-masing berkontribusi terhadap niat berhenti, dan niat tersebut selanjutnya memprediksi turnover aktual. Dengan kata lain, kedua sikap tersebut dapat dipandang sebagai jalur paralel menuju keputusan bertahan atau pergi, yang menjadi dasar bagi pembahasan pada subbab berikut.

6.6 Kepuasan Kerja dan *Turnover Intention*

6.6.1 Dari Ketidakpuasan ke Niat Berhenti

Mobley (1977) mengemukakan model proses penarikan diri yang bermula dari evaluasi atas pekerjaan, diikuti pengalaman ketidakpuasan, pemikiran untuk berhenti, evaluasi biaya dan manfaat meninggalkan organisasi, pencarian alternatif, niat berhenti, hingga tindakan berhenti. Meski pengembangan model tersebut tidak seluruhnya didukung secara empiris, Mobley dkk. (1978) menemukan bahwa ketidakpuasan berhubungan dengan niat berhenti dan turnover, dan gagasan bahwa niat merupakan prediktor terdekat turnover tetap diterima luas. Cohen dkk. (2016) memberikan dukungan bahwa tingkat niat berhenti berhubungan dengan tingkat turnover aktual pada tingkat organisasi, sehingga niat berhenti memiliki nilai praktis sebagai indikator dini.

6.6.2 Bukti Empiris

Meta-analisis Griffeth dkk. (2000) menunjukkan bahwa sikap kerja, seperti kepuasan dan komitmen, termasuk anteseden turnover yang konsisten, selain

faktor lain seperti pengalaman kerja, gaji, dan alternatif pekerjaan. Hom dkk. (2017), dalam tinjauan seratus tahun teori dan penelitian turnover, menegaskan bahwa kepuasan kerja dan komitmen tetap menjadi tema sentral meskipun kajian telah meluas ke faktor lain. Rubenstein dkk. (2018) kembali menguji anteseden turnover sukarela dalam meta-analisis terbaru dan menunjukkan bahwa sikap kerja seperti kepuasan dan komitmen tetap berhubungan dengan turnover, di samping faktor seperti ikatan karyawan dengan pekerjaannya dan peluang di luar organisasi.

Dari sini dapat disimpulkan bahwa ketidakpuasan merupakan salah satu pendorong utama niat berhenti. Namun, korelasi yang terukur umumnya sedang, bukan kuat. Artinya, sebagian besar variasi *turnover intention* dijelaskan oleh faktor lain, dan karyawan yang tidak puas tidak selalu pergi.

6.6.3 Mengapa Karyawan yang Tidak Puas Tidak Selalu Pergi

Beberapa kerangka menjelaskan hal ini.

Respons alternatif terhadap ketidakpuasan. Hirschman (1970) membedakan *exit* (keluar), *voice* (bersuara), dan *loyalty* (kesetiaan) sebagai respons terhadap kemunduran organisasi. Farrell (1983) menambahkan *neglect* (pengabaian) sehingga membentuk model EVLN. Dengan kerangka ini, ketidakpuasan dapat berujung pada keluar, tetapi juga pada upaya menyampaikan masalah, bertahan

dengan setia, atau menurunkan usaha secara diam-diam. Keputusan di antara pilihan itu dipengaruhi oleh kepuasan, investasi, dan alternatif yang tersedia.

Model *unfolding*. Lee dan Mitchell (1994) menyatakan bahwa tidak semua turnover berawal dari ketidakpuasan: peristiwa kejut (*shock*), seperti tawaran pekerjaan atau perubahan kebijakan, dapat memicu keputusan berhenti melalui beberapa jalur. Lee dkk. (1999) menguatkan model ini dengan bukti bahwa jalur yang tidak melibatkan ketidakpuasan juga terjadi.

Keterikatan kerja (*job embeddedness*). Mitchell dkk. (2001) mengusulkan bahwa tiga unsur, yaitu keterkaitan dengan rekan dan komunitas, kecocokan dengan pekerjaan dan lingkungan, serta pengorbanan yang harus dilepaskan, membentuk jaring yang membuat karyawan tetap bertahan terlepas dari kepuasan. Model ini menjelaskan mengapa sebagian karyawan yang tidak terlalu puas tetap bertahan, dan sebaliknya mengapa sebagian yang puas tetap pergi.

Tabel 6.5 Kerangka Penjelas Hubungan Ketidakpuasan dan Turnover

Kerangka	Gagasan Pokok	Pelajaran bagi Pengelolaan SDM
Model proses (Mobley, 1977)	Ketidakpuasan memicu pemikiran berhenti, pencarian alternatif, lalu niat dan tindakan	Pantau kepuasan sebagai indikator dini
EVLN (Hirschman,	Ketidakpuasan dapat berujung pada keluar,	Sediakan saluran bersuara agar

1970; Farrell, 1983)	bersuara, setia, atau mengabaikan	masalah tidak berujung pada keluar atau pengabaian
Unfolding model (Lee & Mitchell, 1994)	Turnover dapat dipicu peristiwa kejut tanpa ketidakpuasan	Kelola peristiwa penting yang berpotensi memicu keputusan berhenti
Job embeddedness (Mitchell dkk., 2001)	Ikatan dengan pekerjaan dan komunitas menahan karyawan	Perkuat ikatan sosial dan kecocokan di samping kepuasan

6.6.4 Kepuasan sebagai Mediator

Dalam kerangka buku ini, kepuasan kerja diposisikan sebagai mekanisme yang menjembatani kepemimpinan dan budaya organisasi dengan *turnover intention*. Kepemimpinan yang efektif dan budaya yang suportif meningkatkan kepuasan (Bab 4 dan 5), dan kepuasan yang lebih tinggi berkaitan dengan niat berhenti yang lebih rendah (Griffeth dkk., 2000; Hom dkk., 2017). Rangkaian ini bersifat konseptual dan memerlukan pengujian empiris pada konteks yang spesifik. Dua catatan perlu disertakan. Pertama, kepuasan bukan satu-satunya mediator, karena komitmen, *engagement*, dan keterikatan kerja juga berperan (Bab 7). Kedua, besarnya efek mediasi dapat berbeda antarorganisasi, industri, dan kondisi pasar tenaga kerja.

6.6.5 Implikasi bagi Pengelolaan SDM

Beberapa implikasi praktis dapat dikemukakan. Pertama, survei kepuasan hanya bermanfaat bila disertai tindak lanjut yang nyata, karena survei tanpa

tindak lanjut dapat memperburuk persepsi karyawan. Kedua, pengelolaan kepuasan sebaiknya berfokus pada aspek yang bernilai bagi karyawan, bukan hanya aspek yang mudah diberikan organisasi, sesuai teori kesenjangan Locke (1969). Ketiga, karena ketidakpuasan tidak otomatis berujung pada turnover, organisasi perlu memahami faktor pengikat dan peluang alternatif karyawan, serta membuka saluran *voice* agar masalah dapat diselesaikan sebelum berujung pada keputusan berhenti. Keempat, peran atasan langsung menonjol, sebab banyak sumber kepuasan, seperti umpan balik, pengakuan, dan keadilan, berlangsung pada tingkat hubungan harian.

Simpulan Bab

Bab ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja adalah penilaian dan perasaan terhadap pekerjaan yang dibentuk oleh karakteristik pekerjaan, imbalan dan keadilan, hubungan sosial, dukungan dan budaya organisasi, serta disposisi individu. Pengukurannya dapat dilakukan secara global maupun menurut aspek, dengan instrumen yang perlu disesuaikan dengan konteks. Kepuasan berhubungan positif dengan kinerja, terutama bila dilihat pada kinerja kontekstual dan pada pekerjaan yang kompleks, meskipun arah kausalitasnya kemungkinan timbal balik. Kepuasan berkaitan erat dengan komitmen organisasi, tetapi keduanya merupakan sikap yang berbeda dan sama-sama memprediksi niat berhenti.

Ketidakpuasan merupakan salah satu pendorong *turnover intention*, namun keputusan berhenti juga dipengaruhi oleh respons alternatif terhadap ketidakpuasan, peristiwa kejut, ikatan kerja, dan peluang eksternal.

BAB 7
EMPLOYEE ENGAGEMENT DAN KOMITMEN ORGANISASI

7.1 Konsep Employee Engagement

7.1.1 Definisi dan Asal Konsep

Kahn (1990) memperkenalkan konsep *personal engagement* sebagai pemanfaatan diri anggota organisasi secara utuh dalam peran kerjanya. Dalam keadaan terlibat, orang mengerahkan dan mengekspresikan dirinya secara fisik, kognitif, dan emosional selama menjalankan peran. Sebaliknya, *disengagement* adalah penarikan dan pertahanan diri dari peran tersebut. Pandangan ini menekankan bahwa *engagement* bukan sekadar rajin bekerja, tetapi kehadiran diri yang menyeluruh dalam pekerjaan.

Dari tradisi psikologi kesehatan kerja, Schaufeli dkk. (2002) mendefinisikan *work engagement* sebagai keadaan pikiran yang positif, memuaskan, dan berkaitan dengan pekerjaan, yang ditandai oleh tiga dimensi. Pertama, vigor, yaitu energi dan ketahanan mental yang tinggi saat bekerja, kesediaan berusaha, dan ketekunan menghadapi kesulitan. Kedua, dedikasi, yaitu keterlibatan yang kuat disertai rasa bermakna, antusiasme, inspirasi, kebanggaan, dan tantangan. Ketiga, absorpsi, yaitu keadaan tenggelam sepenuhnya dalam pekerjaan sehingga waktu terasa

berlalu cepat. Konstruk ini diukur dengan *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES) yang tersedia dalam versi panjang 17 butir dan versi singkat 9 butir (Schaufeli dkk., 2006).

Sementara itu, Maslach dan Leiter (1997) memandang *engagement* sebagai kebalikan positif dari burnout, yaitu keadaan yang ditandai energi, keterlibatan, dan efikasi. Macey dan Schneider (2008) menawarkan klarifikasi dengan membedakan *engagement* sebagai disposisi (*trait engagement*), sebagai keadaan psikologis (*state engagement*), dan sebagai perilaku (*behavioral engagement*). Dari sudut pengembangan sumber daya manusia, Shuck dan Wollard (2010) mendefinisikan *employee engagement* sebagai keadaan kognitif, emosional, dan perilaku individu yang diarahkan pada hasil organisasi yang diinginkan.

Tabel 7.1 Perbandingan Pendekatan terhadap Konsep *Engagement*

Pendekatan	Tokoh	Inti Konsep	Ciri Khas
Personal engagement	Kahn (1990)	Penggunaan diri secara fisik, kognitif, dan emosional dalam peran	Menekankan kondisi psikologis: makna, rasa aman, dan ketersediaan
Work engagement	Schaufeli dkk. (2002)	Keadaan positif dengan vigor, dedikasi, dan absorpsi	Terukur melalui UWES; kerangka JD-R
Lawan burnout	Maslach & Leiter (1997)	Energi, keterlibatan, dan efikasi	Satu kontinum dengan burnout

Multidimensi	Macey & Schneider (2008)	*Trait*, *state*, dan *behavioral engagement*	Memisahkan anteseden, keadaan, dan perilaku
Perspektif HRD	Shuck & Wollard (2010)	Keadaan kognitif, emosional, dan perilaku yang diarahkan pada hasil organisasi	Berorientasi pada praktik pengembangan SDM

7.1.2 Pembedaan dari Konstruk Lain

Karena istilah *engagement* populer dalam praktik, batas konseptualnya sering kabur. Setidaknya tiga pembedaan perlu ditegaskan.

Dengan kepuasan kerja. Kepuasan menggambarkan evaluasi yang cenderung pasif terhadap pekerjaan, sedangkan *engagement* mencakup energi dan keterlibatan aktif (Macey & Schneider, 2008). Seseorang dapat puas karena pekerjaannya nyaman tanpa merasa tertantang atau tenggelam di dalamnya.

Dengan komitmen organisasi. *Engagement* berkaitan dengan pekerjaan atau peran yang sedang dijalankan, sedangkan komitmen berkaitan dengan organisasi sebagai keseluruhan. Saks (2006) bahkan membedakan *job engagement* dan *organization engagement*, dengan temuan bahwa keduanya berbeda dalam pola anteseden dan konsekuensinya. *Engagement* juga cenderung berfluktuasi lebih dinamis, sedangkan komitmen relatif lebih stabil.

Dengan kecanduan kerja (*workaholism*). Schaufeli dkk. (2006) membedakan karyawan yang terlibat dari pecandu kerja. Keduanya bekerja keras, tetapi karyawan yang terlibat bekerja karena kesenangan dan makna, sedangkan pecandu kerja bekerja karena dorongan kompulsif yang tidak mudah dilepaskan. Pembedaan ini penting agar upaya meningkatkan *engagement* tidak menjadi pembenaran bagi beban kerja berlebihan.

7.1.3 Kritik Konseptual

Beberapa peneliti mempertanyakan apakah *engagement* konstruk yang benar-benar baru. Cole dkk. (2012), melalui meta-analisis, menemukan bahwa dimensi *engagement*, terutama vigor dan dedikasi, berhubungan sangat erat dengan burnout (secara terbalik) dan mengajukan kekhawatiran adanya proliferasi konstruk. Macey dan Schneider (2008) sendiri mengakui bahwa definisi *engagement* dalam praktik dan penelitian sangat beragam. Dua catatan metodologis berikut perlu diperhatikan peneliti: pertama, perlu ditetapkan definisi operasional yang konsisten dengan instrumen yang digunakan, dan kedua, perlu diuji validitas diskriminan *engagement* terhadap kepuasan, komitmen, dan burnout agar tidak terjadi tumpang tindih konstruk dalam analisis.

7.2 Faktor-Faktor Pembentuk *Employee Engagement*

7.2.1 Kondisi Psikologis menurut Kahn

Kahn (1990) mengidentifikasi tiga kondisi psikologis yang menentukan keterlibatan: (1) kebermaknaan (*meaningfulness*), yaitu perasaan bahwa pekerjaan memberi imbalan atas usaha yang dikerahkan; (2) rasa aman (*safety*), yaitu kemampuan menampilkan diri tanpa takut akan konsekuensi negatif terhadap citra diri atau karier; dan (3) ketersediaan (*availability*), yaitu keyakinan bahwa seseorang memiliki sumber daya fisik, emosional, dan psikologis untuk terlibat. May dkk. (2004) mengujinya secara empiris dan menemukan bahwa kebermaknaan, rasa aman, dan ketersediaan berhubungan dengan *engagement*, dengan faktor seperti pengayaan pekerjaan, kecocokan peran, dan hubungan dengan rekan kerja sebagai anteseden kondisi-kondisi tersebut.

Kondisi rasa aman berkaitan erat dengan keamanan psikologis yang dibahas pada Bab 5 (Edmondson, 1999). Hal ini menegaskan bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan bukan hanya memengaruhi kepuasan, tetapi juga membentuk prasyarat psikologis bagi *engagement*.

7.2.2 Tuntutan dan Sumber Daya Kerja

Model *Job Demands–Resources* (JD-R) menjelaskan bahwa sumber daya kerja, yaitu aspek fisik, psikologis, sosial, atau organisasional dari pekerjaan yang membantu mencapai tujuan kerja,

mengurangi tuntutan, dan merangsang pertumbuhan, merupakan pendorong utama *engagement* (Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli & Bakker, 2004). Contoh sumber daya kerja meliputi otonomi, umpan balik, dukungan sosial, bimbingan atasan, dan peluang pengembangan.

Sumber daya pribadi juga berperan. Xanthopoulou dkk. (2007) menemukan bahwa efikasi diri, harga diri berbasis organisasi, dan optimisme berperan sebagai sumber daya pribadi yang berkaitan dengan *engagement*, dan bahwa sumber daya kerja serta pribadi saling berhubungan. Sementara itu, meta-analisis Crawford dkk. (2010) menunjukkan bahwa sumber daya kerja berhubungan positif dengan *engagement*, dan bahwa tuntutan kerja memiliki dampak berbeda tergantung jenisnya: tuntutan yang dipersepsikan sebagai tantangan cenderung berhubungan positif dengan *engagement*, sedangkan tuntutan yang dipersepsikan sebagai hambatan cenderung berhubungan negatif. Temuan ini menunjukkan bahwa beban kerja yang tinggi tidak otomatis merusak *engagement* apabila diimbangi sumber daya dan dipersepsikan bermakna.

7.2.3 Pertukaran Sosial

Saks (2006) mengajukan penjelasan berbasis teori pertukaran sosial: ketika organisasi menyediakan sumber daya dan perlakuan yang baik, karyawan merasa berkewajiban membalas dengan tingkat *engagement* yang lebih tinggi. Dalam

penelitiannya, karakteristik pekerjaan berkaitan dengan *job engagement*, sedangkan dukungan organisasi dan keadilan prosedural berkaitan dengan *organization engagement*. Selain itu, dukungan atasan, imbalan dan pengakuan, serta keadilan turut berhubungan dengan *engagement*. Penjelasan ini memperkuat jalur yang telah dibahas pada Bab 4 dan Bab 6: kualitas pertukaran antara karyawan dan organisasi menentukan sikap kerja.

7.2.4 Kepemimpinan, Budaya, dan Kesesuaian

Rich dkk. (2010), dengan mengacu pada Kahn, menunjukkan bahwa kesesuaian nilai, dukungan organisasi yang dirasakan, dan evaluasi diri inti berhubungan dengan *engagement* karyawan, yang pada gilirannya memengaruhi kinerja tugas dan perilaku kewargaan organisasi. Tinjauan Bailey dkk. (2017) merangkum bahwa anteseden *engagement* mencakup kondisi psikologis, karakteristik pekerjaan, kepemimpinan, serta faktor organisasi dan individu, meskipun bukti kausalnya masih terbatas oleh dominasi rancangan lintas bagian. Dengan demikian, kepemimpinan dan budaya organisasi dapat dipandang sebagai sumber daya organisasional yang menumbuhkan *engagement*.

7.3 Konsep dan Dimensi Komitmen Organisasi

7.3.1 Definisi

Komitmen organisasi telah diperkenalkan pada Bab 6 sebagai ikatan psikologis individu dengan organisasi. Mowday dkk. (1979) memandang

komitmen sebagai kekuatan relatif identifikasi dan keterlibatan seseorang dengan organisasi tertentu, yang ditandai oleh keyakinan kuat pada tujuan dan nilai organisasi, kesediaan mengerahkan usaha demi organisasi, dan keinginan kuat mempertahankan keanggotaan. Pada tahap yang lebih awal, Becker (1960) menjelaskan komitmen melalui gagasan *side-bets*, yaitu investasi yang membuat seseorang enggan meninggalkan organisasi karena akan kehilangan investasi tersebut.

7.3.2 Model Tiga Komponen

Allen dan Meyer (1990) serta Meyer dan Allen (1991) mengintegrasikan pendekatan tersebut ke dalam model tiga komponen. Dalam rumusan Meyer dan Herscovitch (2001), komitmen adalah kekuatan yang mengikat individu pada suatu tindakan yang relevan bagi target tertentu, dan kekuatan tersebut dapat berwujud tiga pola pikir yang berbeda.

Tabel 7.3 Model Tiga Komponen Komitmen Organisasi

Komponen	Pola Pikir	Dasar Keterikatan	Contoh Ungkapan
Afektif	Keinginan (*want to*)	Keterikatan emosional, identifikasi, keterlibatan	"Saya bangga menjadi bagian dari organisasi ini"
Berkelanjutan (*continuance*)	Kebutuhan (*need to*)	Kesadaran akan biaya dan kerugian jika pergi	"Saya akan kesulitan jika harus meninggalkan organisasi ini"
Normatif	Kewajiban (*ought to*)	Rasa berkewajiban	"Saya merasa berutang budi

		moral untuk bertahan	sehingga tidak pantas pergi"

Pembedaan ketiganya penting karena implikasinya tidak sama. Orang yang tetap bertahan karena menginginkannya berbeda secara psikologis dari orang yang bertahan karena tidak punya pilihan lain. Secara teoretis, ketiga komponen berkaitan dengan pola perilaku yang berbeda, meskipun sama-sama menurunkan kecenderungan meninggalkan organisasi.

7.3.3 Anteseden dan Kritik

Mathieu dan Zajac (1990) meninjau anteseden komitmen dan mengelompokkannya menjadi karakteristik pribadi, karakteristik pekerjaan, hubungan kelompok dan pemimpin, karakteristik organisasi, serta tekanan peran. Meyer dkk. (2002) menambahkan bahwa komitmen afektif berhubungan dengan pengalaman kerja yang positif, seperti dukungan organisasi dan keadilan, sedangkan komitmen berkelanjutan lebih berkaitan dengan persepsi biaya dan keterbatasan alternatif. Eisenberger dkk. (1986) serta Rhoades dan Eisenberger (2002) menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi merupakan salah satu anteseden komitmen afektif yang kuat.

Sejumlah kritik juga mengemuka. Pertama, Mercurio (2015) berargumen bahwa komitmen afektif merupakan inti komitmen organisasi, sedangkan komponen lain lebih mencerminkan

alasan bertahan daripada keterikatan itu sendiri. Kedua, Meyer dan Parfyonova (2010) menunjukkan bahwa komitmen normatif memiliki dua bentuk, yakni kewajiban moral dan kewajiban karena merasa berutang budi, yang berimplikasi berbeda bagi perilaku. Ketiga, tumpang tindih empiris antara komitmen afektif dan normatif sering tinggi sehingga pembedaannya kadang sulit dibuktikan.

7.3.4 Konteks Budaya

Fischer dan Mansell (2009) melakukan meta-analisis lintas budaya dan menunjukkan bahwa tingkat serta korelat komitmen bervariasi antarbudaya. Dalam budaya kolektivis seperti Indonesia, rasa kewajiban dan loyalitas pada kelompok dapat memperkuat komitmen normatif, sebagaimana dicatat dalam diskusi nilai budaya pada Bab 2 dan Bab 5. Namun, loyalitas yang kuat tidak otomatis mencerminkan komitmen afektif. Peneliti perlu memeriksa apakah ikatan itu muncul dari keinginan, kewajiban sosial, atau keterbatasan pilihan, sebab dampaknya bagi kesejahteraan dan kinerja berbeda (Meyer & Maltin, 2010).

7.3.5 Kepuasan, Engagement, dan Komitmen: Posisi Relatif

Ketiga sikap kerja dapat dibedakan menurut objek dan karakternya, seperti dirangkum berikut.

Tabel 7.4 Perbandingan Tiga Sikap Kerja Utama

Aspek	Kepuasan Kerja	*Work Engagement*	Komitmen Organisasi

Objek utama	Pekerjaan dan pengalaman kerja	Pekerjaan atau peran yang dijalankan	Organisasi secara keseluruhan
Sifat	Evaluasi dan perasaan	Keadaan energik dan terlibat	Ikatan psikologis
Unsur energi	Rendah hingga sedang	Tinggi (vigor, dedikasi, absorpsi)	Tidak selalu menyertakan energi
Dinamika	Peka terhadap pengalaman kerja	Dapat berfluktuasi dari hari ke hari	Relatif stabil dan lambat berubah
Pertanyaan yang dijawab	Seberapa menyenangkan pekerjaan ini?	Seberapa terlibat saya dalam pekerjaan ini?	Seberapa kuat keterikatan saya pada organisasi ini?

7.4 Employee Engagement dan Kinerja

7.4.1 Bukti Empiris

Christian dkk. (2011), melalui tinjauan kuantitatif, menemukan bahwa *work engagement* berhubungan positif dengan kinerja tugas dan kinerja kontekstual, serta memiliki validitas tambahan di atas sikap kerja lain, seperti kepuasan kerja, keterlibatan kerja, dan komitmen organisasi. Rich dkk. (2010) menunjukkan bahwa *engagement* memediasi hubungan antara kesesuaian nilai, dukungan organisasi, dan evaluasi diri inti dengan kinerja tugas serta perilaku kewargaan organisasi. Halbesleben (2010), dalam meta-analisis tentang *work engagement*, melaporkan bahwa *engagement* berhubungan dengan komitmen organisasi, kinerja,

dan, secara negatif, dengan niat berhenti, serta berhubungan dengan kesehatan karyawan yang lebih baik.

Pada tingkat unit bisnis, Harter dkk. (2002) menunjukkan bahwa kepuasan dan *engagement* karyawan berhubungan dengan hasil bisnis, seperti kepuasan pelanggan, produktivitas, laba, dan *turnover*. Salanova dkk. (2005) menemukan bahwa sumber daya organisasi dan *engagement* karyawan berhubungan dengan kinerja karyawan dan loyalitas pelanggan melalui iklim pelayanan. Xanthopoulou dkk. (2009), melalui studi harian pada karyawan restoran, menunjukkan bahwa *engagement* harian berkaitan dengan hasil keuangan harian, yang menunjukkan bahwa fluktuasi *engagement* dari hari ke hari pun bermakna.

7.4.2 Mekanisme Pengaruh

Bakker dan Demerouti (2008) mengemukakan sedikitnya empat alasan mengapa karyawan yang terlibat berkinerja lebih baik. Pertama, mereka lebih sering mengalami emosi positif, yang memperluas pola pikir dan sumber daya mereka. Kedua, kesehatan mereka cenderung lebih baik sehingga mampu menunjukkan kinerja yang lebih konsisten. Ketiga, mereka mampu menciptakan sumber daya kerja dan sumber daya pribadinya sendiri. Keempat, *engagement* dapat menular kepada rekan kerja. Mekanisme tersebut bersesuaian dengan kerangka AMO dan SDT yang dibahas pada Bab 1 dan Bab 3:

engagement mencerminkan keadaan ketika motivasi, kemampuan, dan kesempatan bertemu.

7.4.3 Catatan Kritis

Beberapa catatan perlu dikemukakan. Pertama, sebagian besar penelitian bersifat lintas bagian dan menggunakan laporan diri, sehingga bias metode umum dan arah kausalitas sulit dipastikan. Bukti dari rancangan longitudinal dan harian menunjukkan hubungan dua arah antara persepsi kerja dan hasil, sehingga *engagement* yang tinggi juga dapat merupakan akibat dari kinerja yang baik (Harter dkk., 2010). Kedua, tinjauan Kim dkk. (2013) menegaskan bahwa hubungan *engagement*–kinerja didukung bukti, tetapi masih terdapat kebutuhan akan studi dengan ukuran kinerja yang lebih objektif dan beragam. Ketiga, tumpang tindih dengan burnout dan sikap kerja lain mengharuskan kehati-hatian dalam menafsirkan "pengaruh unik" *engagement* (Cole dkk., 2012). Keempat, *engagement* yang tinggi tanpa pemulihan memadai dapat mengarah pada kelelahan, sehingga perhatian pada beban kerja dan kesejahteraan tetap diperlukan (Bakker dkk., 2014), tema yang dilanjutkan pada Bab 8.

7.5 Komitmen Organisasi dan Kinerja

7.5.1 Hubungan Keseluruhan

Hubungan komitmen dengan kinerja secara umum positif tetapi relatif kecil hingga sedang. Mathieu dan Zajac (1990) menemukan bahwa komitmen berkaitan dengan kinerja secara lemah.

Riketta (2002), dalam meta-analisis tentang komitmen sikap dan kinerja kerja, melaporkan hubungan positif yang relatif kecil. Hasil ini menunjukkan bahwa komitmen bukan prediktor kinerja yang kuat bila dipandang sebagai satu konstruk tunggal.

7.5.2 Pentingnya Jenis Komitmen

Gambaran menjadi lebih jelas bila komponen komitmen dibedakan. Meyer dkk. (1989) menemukan bahwa komitmen afektif berhubungan positif dengan kinerja yang dinilai atasan, sedangkan komitmen berkelanjutan berhubungan negatif. Meta-analisis Meyer dkk. (2002) mengonfirmasi pola ini secara lebih luas: komitmen afektif berhubungan paling kuat dan positif dengan kinerja serta perilaku kewargaan organisasi, komitmen normatif menunjukkan hubungan yang lebih kecil, dan komitmen berkelanjutan cenderung tidak berhubungan atau berhubungan negatif dengan kinerja.

Tabel 7.5 Pola Hubungan Komponen Komitmen dengan Perilaku dan Hasil Kerja

Komponen	Hubungan Dengan		
	Kinerja dan OCB	Niat & Tindakan Berhenti	Kesejahteraan
Afektif	Positif; paling kuat di antara ketiganya	Negatif; paling kuat	Cenderung positif
Normatif	Positif, relatif kecil	Negatif	Beragam
Berkelanjutan	Nol atau negatif	Negatif, relatif lemah	Cenderung negatif

7.5.3 Mekanisme dan Moderator

Meyer dkk. (2004) mengintegrasikan teori komitmen dengan teori motivasi, termasuk SDT yang dibahas pada Bab 3, dan berargumen bahwa komitmen afektif dan normatif yang terinternalisasi berkaitan dengan motivasi yang lebih otonom dan perilaku yang melampaui tuntutan peran, sedangkan komitmen berkelanjutan berkaitan dengan motivasi yang lebih terkontrol. Dengan demikian, komitmen afektif memengaruhi kinerja terutama lewat kesediaan mengerahkan usaha dan memberikan kontribusi di luar peran.

Konteks juga memoderasi hubungan tersebut. Wright dan Bonett (2002), melalui meta-analisis, menunjukkan bahwa masa kerja memoderasi hubungan komitmen dan kinerja: hubungan tersebut cenderung lebih kuat pada karyawan dengan masa kerja lebih pendek. Temuan ini memperingatkan agar tidak menggeneralisasi hubungan komitmen–kinerja ke semua kelompok karyawan.

7.5.4 Implikasi

Dua implikasi dapat dikemukakan. Pertama, tujuan membangun komitmen sebaiknya diarahkan pada komitmen afektif, bukan komitmen yang semata terbentuk karena keterbatasan pilihan. Organisasi yang menahan karyawan melalui hambatan keluar, seperti ikatan dinas, tunjangan yang hangus bila pindah, atau minimnya pasar kerja, mungkin menurunkan angka turnover, tetapi tidak

menumbuhkan kontribusi yang antusias. Kedua, komitmen perlu dipandang sebagai hasil dari pengalaman kerja, seperti dukungan organisasi, keadilan, dan kepemimpinan yang berkualitas (Rhoades & Eisenberger, 2002; Meyer dkk., 2002), bukan hanya sebagai sifat yang melekat pada karyawan.

7.6 Engagement, Komitmen, dan Turnover Intention

7.6.1 Komitmen dan Turnover Intention

Komitmen organisasi termasuk prediktor turnover yang paling konsisten. Allen dan Meyer (1990) mengemukakan bahwa karyawan dengan komitmen yang kuat cenderung bertahan, sebagaimana tampak pada ketiga komponennya. Tett dan Meyer (1993) menunjukkan, melalui analisis jalur, bahwa komitmen dan kepuasan berkontribusi terhadap niat berhenti, yang selanjutnya memprediksi turnover. Meyer dkk. (2002) melaporkan bahwa komitmen afektif memiliki hubungan negatif terkuat dengan niat berhenti dan turnover, diikuti komitmen normatif, sedangkan komitmen berkelanjutan memiliki hubungan negatif yang lebih lemah. Griffeth dkk. (2000) menempatkan komitmen organisasi sebagai salah satu anteseden turnover yang kuat di antara sikap kerja.

7.6.2 Engagement dan Turnover Intention

Schaufeli dan Bakker (2004) menemukan bahwa *engagement* memediasi hubungan antara sumber daya kerja dan niat berhenti: ketika sumber daya kerja

tersedia, karyawan lebih terlibat, dan keterlibatan tersebut berhubungan dengan niat berhenti yang lebih rendah. Saks (2006) juga menemukan bahwa *job engagement* dan *organization engagement* berhubungan negatif dengan niat berhenti. Halbesleben dan Wheeler (2008) menunjukkan bahwa *engagement* dan keterikatan kerja (*job embeddedness*) keduanya berperan dalam memprediksi kinerja dan niat meninggalkan pekerjaan, sehingga *engagement* tidak menggantikan faktor pengikat lain, tetapi melengkapinya.

Dalam kerangka JD-R, jalur ini juga dapat dibaca dalam dua proses yang berjalan bersamaan. Pada proses motivasional, sumber daya kerja menumbuhkan *engagement* yang menurunkan niat berhenti. Pada proses penurunan energi, tuntutan yang berlebihan dan sumber daya yang minim menumbuhkan kelelahan, yang meningkatkan niat berhenti (Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli & Bakker, 2004). Pemahaman ini menghubungkan bab ini dengan pembahasan stres kerja dan burnout pada Bab 8.

7.6.3 Jalur Terpadu menuju Turnover Intention

Kepemimpinan dan budaya organisasi menjadi sumber daya organisasional yang membentuk kepuasan kerja, *engagement*, dan komitmen. Ketiga sikap ini kemudian menurunkan *turnover intention* melalui jalur yang berbeda: kepuasan menurunkan dorongan untuk pergi, komitmen afektif membangun

keterikatan emosional pada organisasi, dan *engagement* menumbuhkan keterlibatan energik yang menjadikan pekerjaan bermakna. Di luar jalur tersebut, keterikatan kerja, peluang alternatif, dan peristiwa kejut tetap memengaruhi keputusan berhenti (Lee dkk., 1999; Mitchell dkk., 2001; Hom dkk., 2017).

Tabel 7.6 Jalur Pengaruh Kepuasan, *Engagement*, dan Komitmen terhadap Kinerja dan *Turnover Intention*

Sikap Kerja	Hubungan Dengan		
	Mekanisme Utama	**Kinerja**	***Turnover Intention***
Kepuasan kerja	Evaluasi dan perasaan positif terhadap pekerjaan	Positif, sedang; lebih kuat pada pekerjaan kompleks	Negatif, sedang
Work engagement	Energi, dedikasi, dan absorpsi dalam pekerjaan	Positif pada kinerja tugas dan kontekstual	Negatif; dimediasi sumber daya kerja
Komitmen afektif	Keterikatan emosional dan identifikasi dengan organisasi	Positif, terutama OCB	Negatif, paling kuat di antara komponen komitmen
Komitmen berkelanjutan	Kesadaran biaya meninggalkan organisasi	Nol atau negatif	Negatif, lebih lemah

7.6.4 Catatan Kritis dan Implikasi

Pertama, hubungan antarsikap kerja yang erat menimbulkan risiko multikolinearitas dan tumpang tindih konstruk. Peneliti perlu menguji validitas diskriminan sebelum memasukkan ketiganya dalam model yang sama, dan memilih konstruk berdasarkan pertanyaan penelitian, bukan sekadar popularitas istilah (Cole dkk., 2012). Kedua, niat berhenti bukan tindakan berhenti, sehingga kesimpulan tentang turnover aktual perlu dikaitkan dengan data perilaku bila tersedia (Cohen dkk., 2016). Ketiga, pada pasar kerja yang ketat, karyawan dengan niat berhenti yang

tinggi dapat tetap bertahan, sehingga turnover yang rendah tidak selalu mencerminkan sikap kerja yang sehat.

Bagi praktik SDM, beberapa implikasi dapat dikemukakan. Organisasi perlu mengukur *engagement* dan komitmen secara berkala, tetapi yang menentukan adalah tindak lanjutnya, yakni memperbaiki sumber daya kerja, kualitas kepemimpinan, dan keadilan. Upaya mempertahankan karyawan perlu diarahkan pada keterikatan yang tumbuh dari keinginan, bukan sekadar hambatan keluar. Selain itu, program *engagement* hendaknya tidak diterjemahkan menjadi tuntutan bekerja lebih banyak, melainkan menciptakan kondisi yang memungkinkan karyawan bekerja dengan energi dan makna. Strategi retensi secara lebih lengkap dibahas pada Bab 10.

Simpulan Bab

Bab ini menunjukkan bahwa *employee engagement* adalah keadaan keterlibatan energik dan bermakna dalam pekerjaan yang ditandai vigor, dedikasi, dan absorpsi, serta dibentuk oleh kondisi psikologis, sumber daya kerja dan pribadi, hubungan pertukaran yang baik dengan organisasi, serta kepemimpinan dan budaya yang suportif. Komitmen organisasi adalah ikatan psikologis dengan organisasi yang memiliki tiga komponen, yaitu afektif, berkelanjutan, dan normatif, dengan implikasi yang berbeda bagi perilaku. *Engagement* berhubungan

positif dengan kinerja tugas dan kontekstual, sedangkan komitmen afektif berhubungan paling kuat dengan kinerja dan perilaku kewargaan organisasi. Keduanya berkaitan negatif dengan *turnover intention*, sebagai jalur yang berjalan bersama kepuasan kerja dan faktor pengikat lain. Namun, tumpang tindih antarkonstruk, dominasi rancangan lintas bagian, dan pengaruh konteks menuntut kehati-hatian dalam menarik kesimpulan kausal.

BAB 8
LINGKUNGAN KERJA DAN KESEJAHTERAAN KARYAWAN

8.1 Konsep Lingkungan Kerja

8.1.1 Definisi dan Ruang Lingkup

Lingkungan kerja dapat dipahami sebagai keseluruhan kondisi fisik, sosial, dan psikologis tempat karyawan menjalankan pekerjaannya. Sundstrom (1986) memandang tempat kerja sebagai lingkungan yang membentuk pengalaman, kesehatan, dan perilaku penghuninya melalui kualitas ruang, peralatan, dan pengaturan kerja. Vischer (2008) menambahkan bahwa pengaruh ruang kerja bergantung pada sejauh mana ruang tersebut mendukung atau menghambat aktivitas yang dibutuhkan penggunanya, sehingga kecocokan antara ruang dan tugas lebih menentukan daripada kualitas ruang itu sendiri.

Dalam kerangka buku ini, lingkungan kerja menempati posisi penting. Pada Bab 1 dan Bab 3 telah dibahas bahwa kinerja ditentukan oleh kemampuan, motivasi, dan kesempatan (Blumberg & Pringle, 1982; Appelbaum dkk., 2000). Lingkungan kerja menentukan unsur kesempatan, yaitu apakah karyawan memperoleh kondisi yang memungkinkan kemampuan dan motivasinya diwujudkan. Pada Bab 5 juga telah diuraikan bahwa iklim organisasi

merupakan persepsi bersama tentang kebijakan dan praktik (Schneider dkk., 2013). Iklim ini merupakan salah satu dimensi nonfisik dari lingkungan kerja.

8.1.2 Dasar Hukum dan Kewajiban Organisasi

Di Indonesia, perlindungan atas keselamatan dan kesehatan kerja memiliki dasar hukum yang tegas. Undang-Undang Nomor 1 Tahun 1970 tentang Keselamatan Kerja mengatur kewajiban menciptakan tempat kerja yang aman. Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan mengakui hak pekerja atas perlindungan keselamatan dan kesehatan kerja, serta perlakuan yang sesuai dengan harkat dan martabat manusia. Peraturan Pemerintah Nomor 50 Tahun 2012 mengatur penerapan sistem manajemen keselamatan dan kesehatan kerja (SMK3) di perusahaan. Ketentuan ini menunjukkan bahwa kualitas lingkungan kerja bukan semata pilihan kebijakan, tetapi juga kewajiban hukum yang perlu dipenuhi organisasi.

8.2 Lingkungan Kerja Fisik dan Nonfisik

8.2.1 Lingkungan Kerja Fisik

Lingkungan fisik mencakup tata ruang, pencahayaan, suhu, kebisingan, kualitas udara, ergonomi peralatan, dan keselamatan. Sejumlah temuan menunjukkan bahwa karakteristik ruang kerja berhubungan dengan sikap dan kinerja. Oldham dan Fried (1987) melaporkan bahwa karakteristik ruang kerja, seperti kepadatan dan jarak antarpegawai, berkaitan dengan reaksi karyawan

terhadap pekerjaannya. Sundstrom dkk. (1994) menunjukkan bahwa kebisingan kantor berkaitan dengan kepuasan dan kinerja, terutama pada pekerjaan yang membutuhkan konsentrasi.

Perdebatan khusus muncul pada ruang kerja terbuka (*open-plan office*). Kim dan de Dear (2013) menemukan bahwa keuntungan berupa kemudahan interaksi tidak mengimbangi ketidakpuasan akibat kebisingan dan kurangnya privasi. Bernstein dan Turban (2018) menunjukkan bahwa perpindahan ke ruang terbuka justru mengurangi interaksi tatap muka dan meningkatkan komunikasi elektronik, berlawanan dengan harapan bahwa ruang terbuka mendorong kolaborasi. Pelajarannya, kualitas lingkungan fisik tidak ditentukan oleh model tata ruang tertentu, melainkan oleh kesesuaiannya dengan sifat pekerjaan (Vischer, 2008).

Dimensi keselamatan juga tidak dapat dipisahkan dari sisi psikologis. Nahrgang dkk. (2011) menunjukkan, melalui meta-analisis, bahwa tuntutan dan sumber daya kerja berkaitan dengan hasil keselamatan melalui burnout dan *engagement*: tuntutan tinggi berkaitan dengan burnout yang lebih tinggi dan perilaku kerja yang kurang aman, sedangkan sumber daya kerja berkaitan dengan *engagement* yang lebih tinggi dan hasil keselamatan yang lebih baik. Temuan ini menegaskan bahwa lingkungan fisik dan psikososial saling berkaitan.

8.2.2 Lingkungan Kerja Nonfisik

Lingkungan nonfisik mencakup hubungan interpersonal, gaya kepemimpinan, budaya dan iklim organisasi, beban dan desain kerja, serta keadilan. Beberapa kerangka membantu memahaminya.

Model tuntutan–kendali. Karasek (1979) menyatakan bahwa ketegangan psikologis paling tinggi muncul ketika tuntutan pekerjaan besar dan keleluasaan mengambil keputusan rendah. Karasek dan Theorell (1990) menambahkan dimensi dukungan sosial sebagai penyangga.

Model ketidakseimbangan usaha–imbalan. Siegrist (1996) menjelaskan bahwa tekanan kerja muncul ketika usaha tinggi tidak diimbangi imbalan, baik berupa gaji, penghargaan, maupun keamanan karier. Model ini sejalan dengan teori keadilan Adams (1963) yang dibahas pada Bab 3.

Iklim keselamatan psikologis. Dollard dan Bakker (2010) menunjukkan bahwa iklim keselamatan psikososial, yaitu persepsi bersama bahwa manajemen memprioritaskan kesehatan dan keselamatan psikologis karyawan, berkaitan dengan kondisi kerja yang lebih sehat, masalah psikologis yang lebih sedikit, dan *engagement* yang lebih tinggi.

Perilaku tidak beradab dan perundungan. Perilaku tidak sopan di tempat kerja (*incivility*) menurunkan kepuasan kerja (Cortina dkk., 2001). Nielsen dan Einarsen (2012) menunjukkan bahwa paparan perundungan di tempat kerja berkaitan

dengan masalah kesehatan mental dan psikosomatis serta burnout. Perilaku ini merupakan bagian dari kepemimpinan destruktif dan budaya organisasi yang tidak sehat.

8.2.3 Pola Kerja Jarak Jauh dan Hibrida

Perubahan pola kerja memperluas pengertian lingkungan kerja ke rumah dan ruang digital. Gajendran dan Harrison (2007) menunjukkan bahwa kerja jarak jauh berhubungan dengan otonomi yang dirasakan lebih tinggi, konflik kerja–keluarga yang lebih rendah, serta kepuasan dan kinerja yang cenderung lebih baik, dengan dampak negatif pada kualitas hubungan kerja yang umumnya kecil kecuali pada intensitas kerja jarak jauh yang sangat tinggi. Allen dkk. (2015) menegaskan bahwa hasilnya bergantung pada lamanya karyawan bekerja jarak jauh, dengan risiko isolasi sosial dan melemahnya hubungan rekan kerja pada intensitas yang tinggi. Dengan demikian, lingkungan kerja digital juga perlu dirancang, antara lain melalui komunikasi yang inklusif, kejelasan ekspektasi, dan perhatian pada batas antara kerja dan kehidupan pribadi.

8.3 Work–Life Balance dan Quality of Work Life

8.3.1 Konflik dan Fasilitasi antara Kerja dan Kehidupan Pribadi

Greenhaus dan Beutell (1985) mendefinisikan konflik kerja–keluarga sebagai bentuk konflik antarperan ketika tuntutan peran pekerjaan dan peran keluarga tidak dapat dipenuhi secara serasi.

Mereka membedakan tiga bentuk konflik: berbasis waktu, berbasis ketegangan, dan berbasis perilaku. Meta-analisis Allen dkk. (2000) menunjukkan bahwa konflik kerja–keluarga berkaitan dengan kepuasan kerja yang lebih rendah, komitmen organisasi yang lebih rendah, serta niat berhenti dan stres yang lebih tinggi. Amstad dkk. (2011), sebagaimana dirujuk pada Bab 6, menunjukkan pola yang serupa.

Namun hubungan kerja dan kehidupan pribadi tidak selalu bersifat konflik. Greenhaus dan Powell (2006) menjelaskan konsep pengayaan kerja–keluarga (*work–family enrichment*), yakni ketika pengalaman dalam satu peran memperbaiki kualitas hidup dalam peran lain. Dengan demikian, kebijakan SDM perlu mengurangi konflik sekaligus membuka peluang pengayaan.

8.3.2 Konsep Work–Life Balance

Greenhaus dkk. (2003) mendefinisikan keseimbangan kerja–keluarga sebagai sejauh mana seseorang terlibat dan merasa puas secara setara dalam peran kerja dan perannya di luar pekerjaan. Frone (2003) menggambarkannya sebagai rendahnya konflik dan tingginya fasilitasi antarperan. Kedua definisi menegaskan bahwa keseimbangan bukan sekadar pembagian jam yang sama, melainkan kualitas keterlibatan dan kepuasan pada kedua ranah.

Pengelolaan batas antara kerja dan kehidupan pribadi menjadi isu penting. Ashforth dkk. (2000) membedakan pilihan batas yang lebih menyatu

(*integration*) dan lebih terpisah (*segmentation*). Kossek dkk. (2006) menunjukkan bahwa kendali karyawan atas batas tersebut berkaitan dengan konflik kerja–keluarga. Karena preferensi individu berbeda, kebijakan yang paling efektif memberi fleksibilitas dan kendali kepada karyawan, bukan menyeragamkan satu pola bagi semua.

8.3.3 Quality of Work Life

Walton (1973) merumuskan *quality of working life* melalui delapan kategori, antara lain kompensasi yang memadai dan adil, kondisi kerja yang aman dan sehat, peluang menggunakan dan mengembangkan kemampuan, peluang pertumbuhan dan keamanan kerja, integrasi sosial, hak karyawan, keseimbangan antara kerja dan ruang hidup, serta relevansi sosial pekerjaan. Sirgy dkk. (2001) mengembangkan ukuran kualitas kehidupan kerja berdasarkan pemenuhan kebutuhan, mencakup kebutuhan kesehatan dan keselamatan, ekonomi dan keluarga, sosial, penghargaan, aktualisasi diri, pengetahuan, dan estetika. Kerangka-kerangka ini menunjukkan bahwa kualitas kehidupan kerja bersifat multidimensi dan beririsan dengan faktor yang dibahas pada bab-bab sebelumnya, seperti desain pekerjaan, imbalan, dan hubungan sosial.

Tabel 8.1 Perbandingan Work–Life Balance dan Quality of Work Life

Aspek	*Work–Life Balance*	*Quality of Work Life*
Fokus	Hubungan antara peran kerja dan peran di luar kerja	Kualitas pengalaman kerja secara keseluruhan

Pertanyaan utama	Apakah kerja dan kehidupan pribadi saling menopang atau saling mengganggu?	Apakah pekerjaan memenuhi kebutuhan dan mendukung kehidupan yang berkualitas?
Dimensi khas	Konflik, fasilitasi, pengelolaan batas	Keselamatan, kompensasi, pertumbuhan, integrasi sosial, kebutuhan psikologis

8.4 Stres Kerja dan *Burnout*

8.4.1 Konsep Stres Kerja

Lazarus dan Folkman (1984) memandang stres sebagai hubungan antara individu dan lingkungan yang dinilai individu sebagai membebani atau melebihi sumber dayanya. Dalam pandangan ini, stres bukan sekadar sifat lingkungan, melainkan hasil penilaian (*appraisal*) individu atas tuntutan dibandingkan sumber daya yang dimiliki. Hobfoll (1989) melalui teori konservasi sumber daya (*conservation of resources*) menambahkan bahwa orang berupaya memperoleh, mempertahankan, dan melindungi sumber daya yang dihargainya, dan stres muncul ketika sumber daya terancam, hilang, atau tidak sebanding dengan investasi yang dikeluarkan.

8.4.2 Stresor Tantangan dan Stresor Hambatan

Tidak semua tuntutan kerja merugikan. LePine dkk. (2005) membedakan stresor tantangan (*challenge stressors*), seperti beban kerja, tekanan waktu, dan tanggung jawab, yang dapat dinilai sebagai peluang berkembang, dari stresor hambatan

(*hindrance stressors*), seperti ambiguitas peran, birokrasi, dan politik kantor, yang dinilai sebagai penghalang. Podsakoff dkk. (2007) menemukan bahwa stresor hambatan berkaitan dengan niat berhenti, turnover, dan perilaku penarikan diri yang lebih tinggi, sedangkan stresor tantangan menunjukkan pola yang lebih menguntungkan. Temuan ini sejalan dengan hasil Crawford dkk. (2010) yang dibahas pada Bab 7.

Tabel 8.3 Stresor Tantangan dan Stresor Hambatan

Jenis	Contoh	Penilaian Umum	Pola Hubungan dengan Hasil Kerja
Stresor tantangan	Beban kerja yang menantang, tekanan waktu, tanggung jawab besar	Peluang berkembang dan berprestasi	Cenderung berkaitan dengan motivasi dan kinerja yang lebih baik, sepanjang sumber daya memadai
Stresor hambatan	Ambiguitas peran, konflik peran, birokrasi, politik organisasi	Penghalang pencapaian tujuan	Berkaitan dengan kepuasan lebih rendah, penarikan diri, dan niat berhenti lebih tinggi

Catatan yang perlu ditegaskan adalah bahwa pembedaan ini tidak berarti organisasi bebas menambah tuntutan atas nama "tantangan". Karena penilaian bersifat subjektif, tuntutan yang sama dapat dinilai sebagai tantangan oleh satu karyawan dan sebagai hambatan oleh karyawan lain, bergantung

pada sumber daya, dukungan, dan makna yang dirasakan.

8.4.3 Burnout

Maslach dan Jackson (1981) memperkenalkan burnout sebagai sindrom kelelahan emosional, depersonalisasi, dan rendahnya pencapaian pribadi. Maslach dkk. (2001) merumuskan tiga dimensinya, yaitu kelelahan (*exhaustion*), sinisme atau jarak mental terhadap pekerjaan, dan menurunnya efikasi profesional. Organisasi Kesehatan Dunia (WHO, 2019) memasukkan burnout dalam Klasifikasi Penyakit Internasional edisi ke-11 (ICD-11) sebagai fenomena okupasional, bukan kondisi medis, yang dihasilkan oleh stres kerja kronis yang tidak berhasil dikelola dengan baik.

Penyebab burnout lebih banyak terletak pada kondisi kerja daripada pada kelemahan individu. Maslach dan Leiter (1997) mengidentifikasi enam bidang ketidakcocokan antara orang dan pekerjaannya.

Tabel 8.4 Enam Bidang Ketidakcocokan Penyebab *Burnout*

Bidang	Bentuk Ketidakcocokan
Beban kerja	Tuntutan melebihi sumber daya dan waktu pemulihan
Kendali	Otonomi yang rendah dalam menentukan cara kerja
Imbalan	Imbalan finansial maupun pengakuan yang tidak memadai
Komunitas	Hubungan sosial yang renggang atau konflik berkepanjangan
Keadilan	Perlakuan yang dirasakan tidak adil atau tidak transparan

Nilai	Benturan antara nilai pribadi dan tuntutan organisasi

Model JD-R memberikan penjelasan yang melengkapi. Demerouti dkk. (2001) menunjukkan bahwa kelelahan terutama berkaitan dengan tuntutan kerja yang tinggi, sedangkan disengagement berkaitan dengan minimnya sumber daya kerja. Meta-analisis Alarcon (2011) mengonfirmasi bahwa burnout berhubungan dengan tuntutan, sumber daya, dan sikap kerja. Sementara itu, Swider dan Zimmerman (2010) menunjukkan bahwa kepribadian turut berkontribusi, sehingga burnout paling baik dipahami sebagai hasil interaksi individu dan lingkungan. Pandangan ini sejalan dengan prinsip Lewin pada Bab 1.

8.4.4 Dampak terhadap Sikap, Kinerja, dan Turnover

Burnout berkaitan dengan hasil yang merugikan. Wright dan Cropanzano (1998) menunjukkan bahwa kelelahan emosional memprediksi kinerja yang lebih rendah dan turnover sukarela. Meta-analisis Alarcon (2011) dan tinjauan Maslach dkk. (2001) melaporkan hubungan burnout dengan kepuasan dan komitmen yang lebih rendah serta niat berhenti yang lebih tinggi. Namun, pada ukuran kinerja objektif, hubungan tersebut cenderung lebih lemah dibanding ukuran subjektif (Taris, 2006), sehingga kesimpulan perlu mempertimbangkan cara kinerja diukur.

Tekanan juga dapat bersumber dari teknologi. Tarafdar dkk. (2007) mengajukan konsep

technostress, yaitu stres yang dialami karena penggunaan teknologi informasi, dan Ayyagari dkk. (2011) mengidentifikasi karakteristik teknologi, seperti sifat selalu terhubung dan kompleksitas, sebagai penciptanya. Isu ini semakin relevan pada era transformasi digital yang dibahas di Bab 11.

8.5 Employee Well-Being

8.5.1 Konsep dan Dimensi

Kesejahteraan karyawan melampaui ketiadaan stres atau penyakit. Warr (1987) mengajukan model vitamin yang menyatakan bahwa karakteristik lingkungan kerja tertentu, seperti peluang mengendalikan pekerjaan, variasi, kejelasan lingkungan, dukungan sosial, dan keamanan fisik, berkaitan dengan kesehatan mental sebagaimana kebutuhan vitamin bagi tubuh. Dalam kajian psikologi, dua tradisi utama mendasari konsep kesejahteraan. Tradisi hedonik, yang diwakili Diener (1984), menekankan kesejahteraan subjektif berupa kepuasan hidup serta keseimbangan afek positif dan negatif. Tradisi eudaimonik, yang diwakili Ryff (1989), menekankan fungsi psikologis yang optimal, antara lain penerimaan diri, tujuan hidup, otonomi, penguasaan lingkungan, pertumbuhan pribadi, dan hubungan positif. Ryan dan Deci (2001) menunjukkan bahwa kedua tradisi tersebut saling melengkapi.

Pada konteks kerja, Page dan Vella-Brodrick (2009) mengajukan model kesejahteraan karyawan yang mencakup kesejahteraan subjektif,

kesejahteraan psikologis, dan kesejahteraan di tempat kerja. Fisher (2010) menguraikan bahwa kebahagiaan di tempat kerja meliputi pengalaman afektif sesaat, kepuasan kerja, serta *engagement* dan komitmen, yang menunjukkan bahwa sikap kerja, yang telah dibahas pada Bab 6 dan Bab 7, merupakan bagian dari spektrum kesejahteraan yang lebih luas.

Tabel 8.5 Dimensi Kesejahteraan Karyawan

Dimensi	Inti Konsep	Contoh Indikator di Tempat Kerja
Fisik	Kesehatan tubuh dan keselamatan kerja	Bebas cedera, istirahat cukup, ergonomi
Psikologis	Fungsi psikologis yang sehat dan bermakna	Rasa kompeten, otonomi, pertumbuhan, tujuan
Emosional/ subjektif	Keseimbangan afek positif dan negatif serta kepuasan	Kepuasan kerja, rendahnya kelelahan emosional
Sosial	Kualitas hubungan di tempat kerja	Dukungan atasan dan rekan, rasa memiliki
Ekonomi	Keamanan dan kecukupan ekonomi	Keadilan imbalan, kepastian kerja

8.5.2 Peran Praktik SDM dan Intervensi Organisasi

Hubungan antara praktik SDM dan kesejahteraan tidak selalu menguntungkan semua pihak. Tinjauan Van De Voorde dkk. (2012) menunjukkan bahwa praktik SDM dapat berkaitan dengan kesejahteraan dan kinerja organisasi, tetapi temuannya beragam, dengan sebagian bukti mendukung pandangan "saling menguntungkan" dan sebagian lain menunjukkan *trade-off*. Grant dkk. (2007) memperingatkan bahwa praktik yang meningkatkan kinerja dapat

mengorbankan kesejahteraan karyawan bila tidak dirancang cermat, dan sebaliknya. Karena itu, kesejahteraan perlu dipantau sebagai hasil tersendiri, bukan diasumsikan otomatis membaik ketika kinerja membaik.

Bukti tentang intervensi menunjukkan hasil yang bernuansa. Richardson dan Rothstein (2008) menemukan bahwa program manajemen stres pada umumnya efektif, dengan intervensi kognitif-perilaku yang paling kuat efeknya, tetapi sebagian besar intervensi berfokus pada individu. Pada program kebugaran (*wellness*), Baicker dkk. (2010) melaporkan potensi penghematan biaya. Uji acak terkendali Song dan Baicker (2019) pada program kebugaran di tempat kerja, sebaliknya, menemukan perbaikan perilaku kesehatan yang dilaporkan sendiri, tetapi tidak menemukan perbedaan bermakna pada pengukuran klinis, biaya layanan kesehatan, absensi, maupun kinerja kerja dalam kurun pengamatan. Perbedaan hasil ini menunjukkan bahwa klaim manfaat program kesejahteraan perlu dibaca secara kritis.

Pedoman WHO (2022) tentang kesehatan mental di tempat kerja menekankan pentingnya intervensi pada tingkat organisasi, seperti pengelolaan risiko psikososial dan pelatihan bagi atasan, di samping dukungan bagi individu. Pesan ini sejalan dengan kerangka JD-R dan model enam bidang ketidakcocokan: perbaikan kesejahteraan yang

berkelanjutan memerlukan perubahan pada desain kerja dan lingkungan, bukan hanya menyuruh karyawan lebih tangguh.

8.5.3 Pemulihan

Pemulihan (*recovery*) merupakan mekanisme penting yang menjaga kesejahteraan. Sonnentag dan Fritz (2007) mengidentifikasi pengalaman pemulihan, seperti pelepasan psikologis dari pekerjaan, relaksasi, penguasaan, dan kendali pada waktu luang. Sonnentag (2003) menunjukkan bahwa pemulihan pada waktu di luar kerja berkaitan dengan *engagement* dan perilaku proaktif keesokan harinya. Tinjauan Sonnentag dkk. (2017) memperkuat pentingnya pemulihan bagi kesehatan dan kinerja. Hal ini memberi dasar bagi pembahasan *work–life balance* di atas: jeda dan batas yang sehat bukan sekadar kenyamanan, tetapi bagian dari kinerja berkelanjutan.

8.6 Lingkungan Kerja, Kesejahteraan, dan Kinerja

8.6.1 Kesejahteraan dan Kinerja

Wright dan Cropanzano (2000) menunjukkan bahwa kesejahteraan psikologis berkaitan dengan kinerja pekerjaan, sebagaimana juga dibahas pada Bab 6. Tinjauan Harter dkk. (2003) atas kajian Gallup menunjukkan bahwa kesejahteraan di tempat kerja berhubungan dengan hasil bisnis, seperti kepuasan pelanggan, produktivitas, dan retensi. Namun sebagaimana pada hubungan kepuasan dan kinerja, arah kausalitasnya kemungkinan timbal balik dan

bergantung pada ukuran kinerja yang digunakan (Taris, 2006; Riketta, 2008).

8.6.2 Jalur Pengaruh

Dalam kerangka buku ini, jalur pengaruh dapat diringkas melalui dua proses dalam JD-R yang telah dibahas pada Bab 7. Pada proses penurunan energi, lingkungan yang menuntut berlebihan dan minim sumber daya meningkatkan stres dan burnout, yang menurunkan kinerja serta meningkatkan niat berhenti (Demerouti dkk., 2001; Wright & Cropanzano, 1998; Podsakoff dkk., 2007). Pada proses motivasional, lingkungan yang kaya sumber daya meningkatkan *engagement* dan kesejahteraan, yang mendukung kinerja dan retensi (Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli & Bakker, 2004; Nahrgang dkk., 2011).

Tabel 8.6 Ringkasan Jalur Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kesejahteraan

Kondisi Lingkungan	Respons Psikologis	Konsekuensi bagi Kinerja dan Retensi
Tuntutan tinggi, kendali rendah, imbalan tidak seimbang	Stres, kelelahan emosional, burnout	Kinerja dan kepuasan menurun; niat berhenti meningkat
Konflik kerja–keluarga tinggi, batas kabur	Tekanan peran, kurang pemulihan	Kepuasan dan komitmen menurun; niat berhenti meningkat
Sumber daya kerja memadai, iklim psikososial sehat	*Engagement*, kesejahteraan, rasa aman	Kinerja tugas dan kontekstual lebih

		baik; niat berhenti lebih rendah
Perilaku tidak beradab, perundungan, kepemimpinan destruktif	Ketakutan, ketidakpercayaan, kesehatan mental menurun	Kepuasan dan komitmen menurun; penarikan diri meningkat

8.6.3 Hubungan dengan Kepemimpinan dan Budaya

Lingkungan kerja tidak berdiri sendiri. Atasan menentukan beban kerja, otonomi, pengakuan, dan keadilan yang dirasakan, sedangkan budaya organisasi menentukan norma tentang jam kerja, keterbukaan atas kesulitan, dan sikap terhadap pemulihan. Dollard dan Bakker (2010) menunjukkan bahwa iklim keselamatan psikososial, yang merupakan produk komitmen manajemen, mendahului kondisi kerja yang lebih sehat. Dengan demikian, kepemimpinan dan budaya dapat dilihat sebagai pembentuk lingkungan psikososial yang pada gilirannya memengaruhi kesejahteraan, kepuasan, *engagement*, dan niat berhenti.

8.6.4 Catatan Kritis dan Implikasi

Beberapa catatan perlu ditekankan. Pertama, sebagian besar penelitian tentang stres, burnout, dan kesejahteraan memakai survei lintas bagian dan laporan diri, sehingga kausalitas dan bias metode perlu diwaspadai. Kedua, kesejahteraan sangat dipengaruhi faktor di luar organisasi, seperti kondisi ekonomi rumah tangga dan dukungan keluarga, sehingga atribusi sepenuhnya kepada lingkungan

kerja berisiko berlebihan. Ketiga, konteks budaya memengaruhi bagaimana stres dan keseimbangan dimaknai. Pada masyarakat kolektivis, tuntutan keluarga dan komunitas dapat menjadi sumber dukungan sekaligus sumber beban tambahan, sehingga instrumen dan kebijakan perlu disesuaikan dengan konteks lokal.

Beberapa implikasi bagi praktik SDM dapat dikemukakan. Pertama, kesejahteraan sebaiknya dikelola melalui pendekatan berlapis: desain pekerjaan dan lingkungan (pencegahan primer), pelatihan dan dukungan bagi atasan dan karyawan (pencegahan sekunder), serta layanan bagi karyawan yang telah mengalami masalah (pencegahan tersier), sesuai arah pedoman WHO (2022). Kedua, indikator kesejahteraan perlu dipantau secara berkala, dengan perhatian pada beban kerja, ambiguitas peran, dan konflik kerja–keluarga sebagai sinyal dini. Ketiga, program individual, seperti pelatihan manajemen stres, perlu dilengkapi perbaikan kondisi kerja agar tidak memindahkan tanggung jawab sepenuhnya kepada karyawan. Keempat, kebijakan fleksibilitas kerja perlu memberi kendali kepada karyawan dan mengantisipasi risiko batas yang kabur.

Simpulan Bab

Bab ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja mencakup dimensi fisik dan nonfisik yang bersama-sama menentukan kesempatan karyawan untuk berkinerja serta pengalaman psikologisnya di tempat

kerja. Keseimbangan antara kerja dan kehidupan pribadi serta kualitas kehidupan kerja merupakan dimensi penting kesejahteraan yang berhubungan dengan kepuasan, komitmen, dan niat berhenti. Stres kerja berpotensi menjadi burnout ketika tuntutan tidak diimbangi sumber daya, kendali, imbalan, keadilan, dan nilai yang sesuai. Kesejahteraan karyawan merupakan konsep multidimensi yang berhubungan dengan kinerja secara timbal balik, dan intervensi yang efektif memerlukan perubahan pada tingkat organisasi, bukan hanya pada tingkat individu.

BAB 9
MANAJEMEN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA

9.1 Konsep dan Dimensi Kinerja Karyawan

9.1.1 Kinerja, Produktivitas, dan Efektivitas

Pada Bab 1 telah dikemukakan bahwa kinerja dapat dipahami sebagai hasil kerja dari sisi kualitas dan kuantitas sesuai tanggung jawab (Mangkunegara, 2017), serta sebagai perilaku yang relevan bagi tujuan organisasi dan berada dalam kendali individu (Campbell, 1990). Campbell (1990) membedakan kinerja dari tiga konsep yang sering tertukar. Efektivitas adalah evaluasi atas hasil perilaku, yang dapat dipengaruhi faktor di luar kendali individu. Produktivitas adalah rasio antara efektivitas dan biaya yang dikeluarkan untuk mencapainya. Utilitas adalah nilai yang diberikan organisasi pada tingkat efektivitas atau produktivitas tertentu.

Pembedaan ini menjadi dasar bagi manajemen kinerja yang adil. Jika organisasi hanya menilai hasil akhir, karyawan dapat dirugikan oleh faktor yang tidak dikuasainya, seperti kegagalan pasokan atau perubahan kebijakan. Jika hanya perilaku yang dinilai, organisasi dapat kehilangan keterkaitan dengan tujuan yang ingin dicapai.

9.1.2 Dimensi Kinerja

Kinerja bersifat multidimensi. Borman dan Motowidlo (1993) membedakan kinerja tugas dari kinerja kontekstual, sebagaimana dibahas pada Bab 1. Penelitian selanjutnya memperluas daftar dimensi tersebut. Rotundo dan Sackett (2002) menunjukkan bahwa penilai memperhitungkan kinerja tugas, perilaku kewargaan, dan perilaku kontraproduktif ketika menilai kinerja secara global, dengan bobot yang bervariasi antarpenilai. Pulakos dkk. (2000) mengidentifikasi kinerja adaptif, yaitu kemampuan menyesuaikan diri dengan situasi yang berubah. Griffin dkk. (2007) mengajukan model kinerja peran kerja yang memuat tiga bentuk perilaku, yakni kecakapan (*proficiency*), adaptivitas, dan proaktivitas, pada tingkat individu, tim, dan organisasi.

Tabel 9.1 Dimensi Kinerja Karyawan

Dimensi	Inti Konsep	Contoh Perilaku
Kinerja tugas	Pelaksanaan aktivitas inti pekerjaan	Menyelesaikan tugas sesuai standar mutu dan target
Kinerja kontekstual	Dukungan pada lingkungan sosial dan psikologis kerja	Membantu rekan, menjaga kerja sama, menunjukkan inisiatif
Perilaku kontraproduktif	Perilaku yang merugikan organisasi atau anggotanya	Pelanggaran aturan, penarikan diri, penurunan usaha yang disengaja
Kinerja adaptif	Menyesuaikan diri dengan perubahan tuntutan	Mempelajari alat baru, menghadapi situasi yang tidak pasti
Kinerja proaktif	Menginisiasi perubahan untuk	Mengusulkan perbaikan proses,

	memperbaiki situasi	mengantisipasi masalah

9.1.3 Kinerja sebagai Perilaku dan sebagai Hasil

Sonnentag dan Frese (2002) menyimpulkan bahwa kinerja dapat dipandang dari tiga sisi: sisi perilaku (apa yang dilakukan orang), sisi hasil (konsekuensi dari perilaku), dan sisi kemampuan beradaptasi. Mereka menegaskan bahwa pilihan antara pendekatan perilaku dan hasil bergantung pada sifat pekerjaan. Pada pekerjaan yang hasilnya jelas dan dalam kendali individu, ukuran hasil memadai. Pada pekerjaan yang hasilnya dipengaruhi banyak faktor atau baru tampak lama kemudian, ukuran perilaku lebih adil.

Praktik di sektor publik Indonesia memperlihatkan kombinasi kedua pendekatan ini. Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil menetapkan bahwa penilaian kinerja mencakup aspek capaian sasaran kerja (hasil) dan perilaku kerja. Kombinasi ini mengakui bahwa hasil tanpa memperhatikan cara mencapainya dapat menyesatkan.

9.2 Faktor-Faktor Penentu Kinerja

9.2.1 Model Penentu Kinerja Campbell

Campbell (1990) merumuskan bahwa kinerja ditentukan oleh tiga penentu langsung: pengetahuan deklaratif (apa yang perlu dilakukan), pengetahuan prosedural dan keterampilan (bagaimana melakukannya), dan motivasi. Motivasi sendiri terdiri

atas pilihan untuk berusaha, tingkat usaha, dan ketekunan. Faktor lain, seperti kemampuan, kepribadian, pendidikan, pelatihan, dan pengalaman, memengaruhi kinerja secara tidak langsung melalui tiga penentu tersebut. McCloy dkk. (1994) menguji model ini secara empiris dan menemukan dukungan bagi struktur penentunya.

Tabel 9.2 Penentu Langsung Kinerja dan Faktor Pendahulunya

Penentu Langsung	Faktor Pendahulu
Pengetahuan deklaratif	Kemampuan, pendidikan, pengalaman
Pengetahuan prosedural dan keterampilan	Latihan, pelatihan, bimbingan
Motivasi	Kebutuhan, tujuan, imbalan, desain pekerjaan, kepemimpinan
Kesempatan (tambahan dari kerangka AMO)	Sumber daya, budaya, lingkungan kerja, dukungan

9.2.2 Kerangka AMO dan Kendala Situasional

Seperti dibahas pada Bab 1 dan Bab 3, kerangka *ability–motivation–opportunity* (AMO) menambahkan unsur kesempatan (Blumberg & Pringle, 1982; Appelbaum dkk., 2000). Peters dan O'Connor (1980) menjelaskan kesempatan ini melalui konsep kendala situasional, yaitu kondisi seperti informasi yang tidak memadai, peralatan yang tidak tersedia, waktu yang terbatas, atau dukungan yang kurang, yang menghalangi karyawan menerjemahkan kemampuan dan motivasinya menjadi kinerja. Karyawan yang kompeten dan termotivasi tetap berkinerja rendah apabila kendala situasional tinggi.

9.2.3 Peran Kepemimpinan, Budaya, dan Lingkungan

Penentu-penentu di atas tidak berdiri sendiri. Kepemimpinan menentukan kejelasan tujuan, pemberian umpan balik, dan dukungan (Bab 4). Budaya menentukan perilaku yang dihargai (Bab 5). Sikap kerja seperti kepuasan, *engagement*, dan komitmen mengubah kesediaan berusaha, sedangkan lingkungan kerja dan kesejahteraan menentukan kapasitas energi untuk berkinerja secara berkelanjutan. Dengan demikian, manajemen kinerja bukan hanya urusan penilaian, tetapi juga pengelolaan seluruh kondisi yang melahirkan kinerja.

9.2.4 Implikasi Diagnostik

Perbedaan antara pengetahuan dan keterampilan, motivasi, dan kesempatan memberikan kerangka diagnostik. Sebelum menyimpulkan bahwa seorang karyawan "berkinerja buruk", atasan perlu menanyakan apakah masalahnya terletak pada kemampuan, kemauan, atau hambatan situasional. Kesalahan diagnosis menghasilkan intervensi yang keliru: pelatihan untuk masalah motivasi tidak menyelesaikan persoalan, dan tekanan target untuk masalah kendala sumber daya hanya memperburuk keadaan.

9.3 Sistem Manajemen Kinerja

9.3.1 Manajemen Kinerja versus Penilaian Kinerja

Aguinis (2019) mendefinisikan manajemen kinerja sebagai proses berkelanjutan untuk mengidentifikasi, mengukur, dan mengembangkan

kinerja individu dan tim serta menyelaraskannya dengan tujuan strategis organisasi. Armstrong (2015) menekankan sifat manajemen kinerja sebagai pendekatan strategis dan terpadu yang berfokus pada hasil, perilaku, dan pengembangan.

Perbedaan dengan penilaian kinerja (*performance appraisal*) perlu dijelaskan. DeNisi dan Pritchard (2006) memandang penilaian sebagai peristiwa periodik untuk mengevaluasi, sedangkan manajemen kinerja sebagai sistem yang mencakup penetapan tujuan, penilaian, umpan balik, dan pengembangan. Kekeliruan umum dalam praktik adalah menyamakan keduanya sehingga seluruh sistem direduksi menjadi formulir tahunan.

9.3.2 Siklus Manajemen Kinerja

Siklus manajemen kinerja umumnya terdiri dari beberapa tahap yang berulang.

Tabel 9.3 Siklus Manajemen Kinerja

Tahap	Aktivitas Utama	Keluaran
Perencanaan	Menetapkan tujuan, indikator, dan ekspektasi perilaku; menyelaraskan dengan tujuan organisasi	Kesepakatan kinerja
Pemantauan dan dukungan	Memantau kemajuan, memberi umpan balik dan *coaching*, mengatasi hambatan	Perbaikan berkelanjutan
Penilaian	Mengumpulkan data dan mengevaluasi capaian	Penilaian kinerja
Tinjauan dan umpan balik	Mendiskusikan hasil, mengidentifikasi kekuatan dan kebutuhan pengembangan	Pemahaman bersama

Tindak lanjut	Menghubungkan hasil dengan imbalan, pengembangan, dan penempatan	Keputusan SDM dan rencana pengembangan

9.3.3 Keselarasan Tujuan dan Penjenjangan Target

Sistem manajemen kinerja yang efektif menghubungkan tujuan individu dengan tujuan unit dan organisasi. Drucker (1954) memperkenalkan manajemen berdasarkan sasaran (*management by objectives*), yaitu penetapan sasaran bersama antara atasan dan bawahan. Kaplan dan Norton (1992) mengusulkan *balanced scorecard* yang melengkapi ukuran keuangan dengan perspektif pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Doerr (2018) mempopulerkan pendekatan *objectives and key results* (OKR) di kalangan praktisi, yang mengaitkan tujuan inspiratif dengan hasil kunci yang terukur.

Landasan psikologis semua pendekatan tersebut adalah teori penetapan tujuan: tujuan yang spesifik dan menantang, disertai umpan balik dan komitmen, menghasilkan kinerja lebih tinggi (Locke & Latham, 2002). Namun, tujuan yang terlalu banyak, terlalu kaku, atau tidak selaras dapat memicu perilaku yang hanya mengejar angka dan mengabaikan hal-hal penting yang tidak terukur.

9.3.4 Kritik dan Perkembangan Terkini

Manajemen kinerja banyak dikritik. Pulakos dan O'Leary (2011) menyatakan bahwa banyak sistem tidak berfungsi sebagaimana mestinya karena terlalu birokratis, menyita waktu, dan tidak mengubah

perilaku. Aguinis dkk. (2011) mengakui keluhan tersebut, tetapi berargumen bahwa penyebabnya sering terletak pada pelaksanaan, bukan pada gagasan mengelola kinerja itu sendiri. Cappelli dan Tavis (2016) menggambarkan kecenderungan sejumlah organisasi meninggalkan penilaian tahunan yang berbasis peringkat dan beralih ke percakapan kinerja yang lebih sering, sedangkan Adler dkk. (2016) mempertemukan argumen pro dan kontra penghapusan peringkat dan menunjukkan bahwa bukti ilmiahnya belum cukup untuk menyimpulkan satu arah.

Schleicher dkk. (2018) menekankan bahwa sistem manajemen kinerja perlu dipandang sebagai sistem yang utuh, yang unsur-unsurnya (penetapan tujuan, penilaian, umpan balik, imbalan) harus saling selaras. DeNisi dan Murphy (2017), setelah meninjau seratus tahun penelitian, menyoroti bahwa perbaikan akurasi penilaian belum otomatis menghasilkan perbaikan kinerja, sehingga perhatian perlu diarahkan pada tujuan akhir, yaitu membantu karyawan berkinerja lebih baik. Pelajaran bagi praktik jelas: sistem yang bagus di atas kertas belum tentu bermanfaat bila tidak dijalankan dengan percakapan yang bermakna antara atasan dan bawahan.

9.4 Penilaian dan Pengukuran Kinerja

9.4.1 Kriteria Pengukuran yang Baik

Murphy dan Cleveland (1995) menekankan bahwa ukuran kinerja perlu relevan (mencerminkan

aspek pekerjaan yang penting), andal (konsisten), dan valid. Dua kelemahan yang perlu dihindari adalah defisiensi, yaitu ketika ukuran tidak mencakup aspek penting dari kinerja, dan kontaminasi, yaitu ketika ukuran dipengaruhi faktor yang tidak relevan, termasuk faktor di luar kendali karyawan. Selain kualitas psikometrik, ukuran juga perlu diterima oleh karyawan dan praktis untuk dijalankan.

9.4.2 Metode Penilaian

Tabel 9.4 Metode Penilaian dan Pengukuran Kinerja

Metode	Ciri Pokok	Kekuatan	Keterbatasan
Skala peringkat grafis	Penilai memberi skor pada dimensi kinerja	Sederhana, mudah diterapkan	Rawan bias, indikator perilaku tidak selalu jelas
Behaviorally anchored rating scale (BARS)	Skala dengan contoh perilaku sebagai jangkar (Smith & Kendall, 1963)	Lebih konkret dan jelas	Penyusunannya mahal dan khusus per jabatan
Sasaran kerja/MBO	Capaian target yang disepakati (Drucker, 1954)	Berorientasi hasil dan selaras tujuan	Mengabaikan perilaku; target dapat tidak adil jika kendala situasional tinggi
Umpan balik 360°	Penilaian dari atasan, rekan, bawahan, dan diri sendiri	Perspektif beragam	Memerlukan waktu; manfaatnya bergantung pada tindak lanjut
Balanced scorecard/ KPI	Indikator dari beberapa perspektif (Kaplan & Norton, 1992)	Menghubungkan kinerja individu dan organisasi	Risiko terlalu banyak indikator

OKR	Tujuan dan hasil kunci yang transparan (Doerr, 2018)	Fleksibel, keselarasan tinggi	Bukti ilmiah terbatas; umumnya bersumber dari praktik

Tidak ada metode yang unggul untuk semua situasi. Pilihan metode perlu mempertimbangkan sifat pekerjaan, tujuan penilaian (pengembangan atau keputusan administratif), serta kesiapan atasan dan karyawan.

9.4.3 Reliabilitas dan Bias Penilaian

Penilaian kinerja oleh manusia rentan terhadap kesalahan. Viswesvaran dkk. (1996) menemukan bahwa reliabilitas antarpenilai pada penilaian kinerja relatif moderat, sekitar 0,5 untuk penilaian atasan dan lebih rendah untuk rekan sejawat, sehingga sebagian perbedaan skor mencerminkan kesalahan pengukuran. Conway dan Huffcutt (1997) menunjukkan bahwa kesepakatan antarsumber penilaian (atasan, rekan, bawahan, diri sendiri) juga terbatas. Hal ini sejalan dengan kesimpulan bahwa penilaian tunggal oleh satu orang bersifat rentan.

Tabel 9.5 Sumber Bias yang Lazim dalam Penilaian Kinerja

Bias	Penjelasan	Upaya Mengurangi
Efek halo	Satu kesan dominan memengaruhi seluruh penilaian	Indikator spesifik, pelatihan penilai
Kemurahan atau kekerasan (*leniency/severity*)	Kecenderungan menilai terlalu tinggi atau terlalu rendah	Kalibrasi antarpenilai

Kecenderungan memusat	Menghindari skor ekstrem	Skala dengan jangkar perilaku
Efek terkini (*recency*)	Peristiwa terakhir mendominasi	Pencatatan kinerja sepanjang periode
Kesamaan dengan penilai	Menilai lebih baik orang yang mirip dengan dirinya	Kriteria objektif, banyak sumber informasi
Atribusi keliru	Menilai penyebab hasil sebagai sifat pribadi, bukan situasi	Memeriksa kendala situasional

9.4.4 Reaksi Karyawan terhadap Penilaian

Efektivitas penilaian tidak hanya bergantung pada akurasi, tetapi juga pada penerimaan karyawan. Cawley dkk. (1998) melalui meta-analisis menunjukkan bahwa partisipasi karyawan dalam proses penilaian berkaitan dengan kepuasan terhadap penilaian, motivasi, dan persepsi keadilan. Pichler (2012) menegaskan bahwa konteks sosial, termasuk kualitas hubungan atasan–bawahan dan keterlibatan karyawan, memengaruhi reaksi terhadap penilaian. Persepsi keadilan prosedural dan interaksional, sebagaimana dibahas Colquitt dkk. (2001) pada Bab 6, menjadi kunci. Kuvaas (2006) melaporkan bahwa kepuasan terhadap penilaian berkaitan dengan komitmen afektif dan niat berhenti, dengan motivasi kerja sebagai mekanisme penghubung. Dengan demikian, sistem penilaian yang dipersepsikan tidak adil dapat memperburuk sikap

kerja dan memperbesar kemungkinan karyawan meninggalkan organisasi.

9.4.5 Pemantauan Kinerja Berbasis Teknologi

Teknologi memungkinkan pengumpulan data kinerja secara terus-menerus, misalnya melalui sistem pencatatan aktivitas digital. Ravid dkk. (2020) meninjau pemantauan kinerja elektronik dan menunjukkan bahwa dampaknya bergantung pada rancangan dan cara penerapannya. Pemantauan yang dirasakan mengendalikan dan tidak transparan dapat meningkatkan stres dan menurunkan kepercayaan. Tomczak dkk. (2018) menyarankan agar pemantauan dikaitkan dengan tujuan yang jelas, dikomunikasikan terbuka, dan digunakan untuk pengembangan, bukan semata pengawasan. Isu ini menyambung dengan pembahasan *technostress* pada Bab 8 dan analitik SDM pada Bab 11.

9.5 Umpan Balik, *Coaching*, dan Imbalan

9.5.1 Umpan Balik

Umpan balik merupakan penghubung antara penilaian dan perbaikan kinerja. Ilgen dkk. (1979) menjelaskan bahwa efektivitas umpan balik dipengaruhi oleh sumber, pesan, dan penerimanya. Karyawan lebih menerima umpan balik dari sumber yang dipercaya dan dianggap kompeten. Pesan lebih berguna bila spesifik, tepat waktu, dan berfokus pada tugas.

Namun umpan balik tidak selalu meningkatkan kinerja. Kluger dan DeNisi (1996), melalui meta-

analisis, menemukan bahwa umpan balik secara rata-rata meningkatkan kinerja, tetapi lebih dari sepertiga intervensi umpan balik justru menurunkan kinerja. Hasil negatif cenderung muncul ketika perhatian karyawan tertarik pada diri sendiri, bukan pada tugas. London dan Smither (2002) memperkenalkan konsep orientasi umpan balik, yaitu kecenderungan individu untuk menerima dan memanfaatkan umpan balik, yang berbeda antarorang. Pada umpan balik multisumber, Smither dkk. (2005) menemukan bahwa peningkatan kinerja setelah umpan balik umumnya kecil, dan lebih besar bila penerimanya menindaklanjuti dengan tujuan yang jelas.

Implikasinya, umpan balik sebaiknya diberikan secara berkala, bukan hanya pada akhir tahun, berfokus pada perilaku dan tugas, menyebutkan hal yang sudah baik maupun yang perlu diperbaiki, dan disertai rencana tindak lanjut.

9.5.2 Coaching

Coaching oleh atasan merupakan mekanisme untuk menerjemahkan umpan balik menjadi perbaikan perilaku. Ellinger dkk. (2003) menemukan bahwa perilaku *coaching* atasan berkaitan dengan kepuasan dan kinerja karyawan pada konteks pergudangan. Meta-analisis Theeboom dkk. (2014) menunjukkan bahwa *coaching* di organisasi berhubungan dengan hasil positif, antara lain kinerja dan keterampilan, kesejahteraan, dan sikap kerja. Jones dkk. (2016) menegaskan bahwa *coaching* di

tempat kerja berhubungan dengan hasil pembelajaran dan kinerja yang positif.

Dalam kerangka kepemimpinan yang dibahas pada Bab 4, *coaching* adalah wujud nyata pertimbangan individual dan stimulasi intelektual, serta menopang kebutuhan kompetensi dalam teori determinasi diri (Bab 3). Atasan yang berperan sebagai *coach* tidak hanya menilai, tetapi juga membantu karyawan menemukan cara memperbaiki kinerjanya.

9.5.3 Imbalan

Imbalan merupakan bagian dari sistem manajemen kinerja, karena menyampaikan pesan tentang apa yang dihargai organisasi. Rynes dkk. (2005) meninjau literatur tentang evaluasi kinerja dan imbalan berbasis kinerja, dan menunjukkan bahwa efek imbalan bergantung pada akurasi pengukuran, kejelasan hubungan antara kinerja dan imbalan, serta persepsi keadilan. Gerhart dan Fang (2015) meninjau ulang keyakinan lama tentang uang dan motivasi dan menekankan bahwa efek insentif bergantung pada rancangannya, termasuk pengaruhnya terhadap siapa yang tertarik dan bertahan di organisasi. Cerasoli dkk. (2014) menunjukkan bahwa motivasi intrinsik dan insentif ekstrinsik secara bersama-sama memprediksi kinerja, dan Garbers dan Konradt (2014) menunjukkan bahwa insentif finansial dapat meningkatkan kinerja pada kondisi tertentu.

Selain imbalan finansial, imbalan nonfinansial memiliki peran yang kuat, seperti pengakuan, kesempatan berkembang, otonomi, dan promosi. Teori keadilan Adams (1963) mengingatkan bahwa karyawan menilai imbalan dengan membandingkan kontribusi dan hasilnya dengan orang lain. Maka kejelasan kriteria dan transparansi proses sama pentingnya dengan besaran imbalan. Imbalan yang dikaitkan dengan ukuran yang cacat atau hanya mencerminkan satu aspek kinerja dapat mendorong perilaku yang menyimpang dari tujuan organisasi.

9.6 Strategi Peningkatan Kinerja SDM

9.6.1 Pendekatan Diagnostik

Strategi peningkatan kinerja yang efektif dimulai dari diagnosis penyebab, dengan memanfaatkan kerangka penentu kinerja pada subbab 9.2.

Tabel 9.6 Diagnosis Penyebab dan Intervensi Peningkatan Kinerja

Penyebab Dominan	Tanda yang Tampak	Intervensi yang Sesuai
Kompetensi (pengetahuan dan keterampilan)	Kesalahan teknis, lambat memahami tugas	Pelatihan terarah, bimbingan, penempatan ulang, kejelasan prosedur
Motivasi	Usaha rendah meskipun mampu, kurang inisiatif	Perbaikan desain pekerjaan, penetapan tujuan, pengakuan, keadilan imbalan, perbaikan hubungan dengan atasan
Kesempatan (kendala situasional)	Sumber daya tidak memadai, proses berbelit	Penyediaan sumber daya, penyederhanaan proses, dukungan manajemen

Kesejahteraan dan beban kerja	Kelelahan, absensi, penurunan kualitas kerja	Penyesuaian beban, dukungan, pemulihan, perbaikan lingkungan kerja
Ketidakselaras an nilai atau budaya	Sinisme, konflik peran, niat berhenti	Klarifikasi nilai, perbaikan kepemimpinan dan budaya, penyesuaian penempatan

9.6.2 Sistem Kerja Berkinerja Tinggi dan Kekuatan Sistem SDM

Pada tingkat organisasi, praktik SDM berkinerja tinggi (*high-performance work practices*) seperti seleksi yang selektif, pelatihan, partisipasi karyawan, dan imbalan yang terkait kinerja berhubungan dengan kinerja organisasi. Combs dkk. (2006) menunjukkan, melalui meta-analisis, bahwa praktik-praktik ini berhubungan positif dengan kinerja organisasi dengan besaran yang bermakna. Jiang dkk. (2012) menunjukkan bahwa dampak praktik SDM terhadap kinerja organisasi terjadi melalui mekanisme antara, antara lain modal manusia dan motivasi karyawan. Kehoe dan Wright (2013) menemukan bahwa praktik SDM berkinerja tinggi berhubungan dengan komitmen afektif, niat untuk bertahan, dan perilaku kewargaan organisasi. Bowen dan Ostroff (2004) menambahkan bahwa pengaruh sistem SDM bergantung pada kekuatannya, yaitu kejelasan sinyal (*distinctiveness*), konsistensi, dan konsensus antarpenentu kebijakan. Dengan kata lain, sistem manajemen kinerja akan efektif bila pesan yang disampaikan konsisten dan dipahami karyawan.

9.6.3 Manajemen Kinerja dan Engagement

Gruman dan Saks (2011) menggagas bahwa manajemen kinerja dapat dirancang untuk menumbuhkan *engagement* melalui penetapan tujuan yang bermakna, umpan balik yang mendukung, dan pengembangan, dan bukan sekadar mengendalikan perilaku.

9.6.4 Kinerja yang Berkelanjutan

Peningkatan kinerja yang dicapai dengan mengorbankan kesejahteraan tidak berkelanjutan. Seperti dicatat Grant dkk. (2007) dan Van De Voorde dkk. (2012) pada Bab 8, praktik yang meningkatkan kinerja dapat disertai *trade-off* pada kesejahteraan karyawan. Karena itu, target kinerja perlu realistis, beban kerja dimonitor, dan indikator kesejahteraan dipantau berdampingan dengan indikator kinerja. Organisasi yang menuntut kinerja tinggi tanpa pemulihan akan menghadapi risiko burnout dan peningkatan *turnover intention*.

9.6.5 Implikasi bagi Pengelolaan SDM

Beberapa implikasi dapat dikemukakan. Pertama, manajemen kinerja sebaiknya diposisikan sebagai percakapan berkelanjutan, bukan sekadar formulir tahunan. Kedua, atasan memerlukan pelatihan dalam menetapkan tujuan, memberi umpan balik, dan melakukan *coaching*, karena kualitas pelaksanaan lebih menentukan daripada desain formulir. Ketiga, sistem penilaian perlu dikalibrasi dan memperhatikan keadilan prosedural agar reaksi

karyawan tidak merusak kepuasan dan komitmen. Keempat, hasil manajemen kinerja perlu dihubungkan dengan pengembangan karier dan retensi, karena karyawan berkinerja tinggi yang tidak merasa dihargai berpotensi pergi.

Simpulan Bab

Bab ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan bersifat multidimensi, mencakup kinerja tugas, kontekstual, adaptif, dan proaktif, serta perilaku kontraproduktif yang perlu dicegah. Penentu langsung kinerja adalah pengetahuan, keterampilan, dan motivasi, yang dibentuk oleh faktor individu dan organisasi, sedangkan kesempatan dan kendala situasional menentukan seberapa jauh kemampuan dan motivasi dapat diwujudkan. Manajemen kinerja merupakan sistem berkelanjutan yang jauh melampaui penilaian tahunan, mencakup perencanaan tujuan, pemantauan, penilaian, umpan balik, dan tindak lanjut. Kualitas penilaian dipengaruhi oleh desain ukuran, bias penilai, dan persepsi keadilan, yang pada gilirannya berpengaruh pada kepuasan, komitmen, dan niat berhenti. Umpan balik, *coaching*, dan imbalan yang dirancang baik mendukung perbaikan kinerja, dan strategi peningkatan kinerja yang efektif dimulai dari diagnosis penyebab serta menjaga keseimbangan dengan kesejahteraan karyawan.

BAB 10
TURNOVER INTENTION DAN RETENSI KARYAWAN

10.1 Konsep Turnover dan *Turnover Intention*

10.1.1 Definisi dan Ragam Turnover

Turnover karyawan merujuk pada berakhirnya keanggotaan individu dalam organisasi. Mobley dkk. (1979) menempatkan turnover sebagai proses penarikan diri yang berkembang melalui sejumlah tahap kognitif dan perilaku, bukan peristiwa yang muncul tiba-tiba. Holtom dkk. (2008) menegaskan bahwa kajian turnover berkembang dari upaya menjelaskan mengapa orang pergi menjadi upaya memahami mengapa orang bertahan, serta dari tingkat individu ke tingkat unit dan organisasi.

Turnover tidak seragam. Beberapa pembedaan berikut penting untuk analisis dan kebijakan.

Tabel 10.1 Ragam Turnover

Pembedaan	Kategori	Penjelasan
Inisiator	Sukarela (*voluntary*)	Keputusan berhenti diambil oleh karyawan, misalnya pindah ke organisasi lain
	Tidak sukarela (*involuntary*)	Keputusan diambil organisasi, misalnya pemutusan hubungan kerja atau pemberhentian karena kinerja

Dampak bagi organisasi	Fungsional	Yang pergi adalah karyawan yang kontribusinya rendah dan mudah digantikan
	Disfungsional	Yang pergi adalah karyawan berkinerja tinggi atau memegang pengetahuan kritis
Kemungkinan dicegah	Dapat dihindari (*avoidable*)	Berkaitan dengan faktor yang dapat dikelola organisasi
	Tidak dapat dihindari	Berkaitan dengan peristiwa di luar kendali organisasi, misalnya pensiun atau pindah domisili keluarga

Pembedaan fungsional dan disfungsional mengoreksi anggapan bahwa semua turnover merugikan. Dalton dkk. (1982) mengingatkan bahwa angka turnover agregat dapat menyesatkan jika tidak memisahkan siapa yang pergi, sedangkan Abelson dan Baysinger (1984) mengajukan gagasan tingkat turnover optimal yang tidak sama dengan nol. Dalam buku ini, perhatian utama tertuju pada turnover sukarela yang disfungsional dan dapat dihindari, karena itulah yang paling dapat dipengaruhi oleh kepemimpinan, budaya, dan praktik SDM.

10.1.2 Turnover Intention

Turnover intention adalah kecenderungan sadar dan terencana seorang karyawan untuk meninggalkan organisasi dalam waktu dekat. Mobley (1977) menempatkannya sebagai tahap akhir sebelum tindakan berhenti, setelah pemikiran untuk

berhenti, evaluasi manfaat dan biaya, serta pencarian alternatif. Steel dan Ovalle (1984), melalui meta-analisis, menunjukkan bahwa niat berhenti merupakan prediktor turnover aktual yang lebih kuat daripada sikap kerja seperti kepuasan atau komitmen. Cohen dkk. (2016) serta Cho dan Lewis (2012) memberikan dukungan pada konteks organisasi publik: tingkat niat berhenti berkaitan dengan tingkat turnover aktual, meskipun keduanya tidak identik.

Pemanfaatan *turnover intention* sebagai variabel penelitian memiliki alasan praktis dan konseptual. Turnover aktual relatif jarang terjadi dalam jangka pendek dan sulit diobservasi dalam penelitian lintas bagian, sedangkan niat dapat diukur pada karyawan yang masih bekerja sehingga berfungsi sebagai indikator dini. Namun, niat bukan tindakan. Lee dkk. (1999) menunjukkan bahwa sebagian karyawan meninggalkan organisasi tanpa pernah melalui proses pertimbangan yang panjang, misalnya karena peristiwa kejut, sehingga ketiadaan niat tidak menjamin ketiadaan turnover.

10.1.3 Pengukuran

Turnover intention umumnya diukur dengan beberapa butir yang menanyakan seberapa sering karyawan memikirkan untuk berhenti, mencari pekerjaan lain, atau berniat meninggalkan organisasi dalam kurun tertentu. Contoh instrumen yang banyak dipakai adalah subskala niat berhenti dalam *Michigan Organizational Assessment Questionnaire* (Cammann

dkk., 1983) dan *Turnover Intention Scale* versi enam butir (TIS-6) yang divalidasi Bothma dan Roodt (2013). Peneliti yang menggunakan instrumen asing perlu melakukan adaptasi dan uji validitas pada sampel Indonesia. Selain itu, perlu dibedakan secara jelas antara niat meninggalkan organisasi, niat meninggalkan profesi, dan niat berpindah unit, karena ketiganya memiliki anteseden dan implikasi yang berbeda.

10.2 Faktor-Faktor Penyebab *Turnover Intention*

10.2.1 Kerangka Multitingkat

Faktor penyebab niat berhenti dapat dikelompokkan menurut tingkatnya. Meta-analisis Griffeth dkk. (2000), Hom dkk. (2017), dan Rubenstein dkk. (2018) menunjukkan bahwa tidak ada satu penyebab dominan. Keputusan berhenti merupakan hasil kombinasi sikap kerja, ikatan dengan organisasi dan komunitas, serta peluang dan peristiwa di luar organisasi.

Tabel 10.2 Kelompok Faktor Penyebab *Turnover Intention*

Tingkat	Faktor	Pola Hubungan
Individu	Kepribadian, usia, masa kerja, evaluasi diri	Beberapa ciri kepribadian berkaitan dengan niat berhenti; karyawan dengan masa kerja lebih panjang cenderung lebih kecil kemungkinan pergi
Sikap kerja	Kepuasan, komitmen afektif, *engagement*	Berhubungan negatif dengan niat berhenti
Pekerjaan	Stresor hambatan, burnout, konflik kerja–	Berhubungan positif dengan niat berhenti

	keluarga, ambiguitas peran	
Organisasi	Kepemimpinan, keadilan, dukungan organisasi, budaya, peluang karier	Kualitas yang lebih baik berkaitan dengan niat berhenti yang lebih rendah
Kinerja dan imbalan	Kinerja individu, kontingensi imbalan	Pekerja berkinerja rendah lebih mungkin pergi; imbalan yang terkait kinerja dapat menahan pekerja berkinerja tinggi
Ikatan	Keterikatan kerja (*embeddedness*): jaringan, kecocokan, pengorbanan	Ikatan yang kuat menurunkan kemungkinan pergi
Eksternal	Peluang kerja alternatif, kondisi pasar tenaga kerja	Persepsi alternatif yang banyak meningkatkan niat dan tindakan berhenti
Peristiwa kejut	Tawaran kerja tak terduga, perubahan kebijakan, peristiwa pribadi	Dapat memicu keputusan berhenti tanpa ketidakpuasan

10.2.2 Sikap Kerja dan Tekanan Pekerjaan

Pada subbab sebelumnya, sikap kerja telah dibahas sebagai prediktor yang konsisten. Tett dan Meyer (1993) menunjukkan bahwa kepuasan dan komitmen berkontribusi terhadap niat berhenti, sedangkan Griffeth dkk. (2000) menempatkannya di antara anteseden yang kuat. Dari sisi pekerjaan, Podsakoff dkk. (2007) menunjukkan bahwa stresor hambatan, seperti ambiguitas dan konflik peran, berkaitan dengan niat berhenti dan perilaku penarikan diri yang lebih tinggi, sedangkan stresor tantangan menunjukkan pola yang lebih bernuansa. Burnout juga berhubungan dengan turnover sukarela

(Wright & Cropanzano, 1998) dan niat berhenti (Alarcon, 2011), sedangkan konflik kerja–keluarga berhubungan dengan niat berhenti yang lebih tinggi (Allen dkk., 2000).

10.2.3 Kinerja, Imbalan, dan Siapa yang Pergi

Pertanyaan yang sering diajukan praktisi adalah siapa yang lebih mungkin pergi. Meta-analisis McEvoy dan Cascio (1987) menunjukkan bahwa karyawan berkinerja rendah cenderung lebih mungkin berhenti dibanding yang berkinerja tinggi. Williams dan Livingstone (1994) menambahkan bahwa hubungan ini bergantung pada seberapa kuat imbalan dikaitkan dengan kinerja: ketika imbalan benar-benar kontingen, hubungan negatif antara kinerja dan turnover menguat, sedangkan ketika imbalan tidak membedakan kinerja, karyawan berkinerja tinggi tidak memiliki alasan kuat untuk bertahan. Hausknecht dkk. (2009) menemukan bahwa alasan bertahan berbeda antara karyawan berkinerja tinggi dan rendah, sehingga strategi retensi perlu disesuaikan.

10.2.4 Faktor Sosial dan Kolektif

Turnover juga dapat menular. Felps dkk. (2009) menunjukkan bahwa perilaku mencari kerja dan tingkat keterikatan kerja rekan sekerja memengaruhi kemungkinan seseorang berhenti, sehingga kepergian satu orang dapat memicu kepergian orang lain. Pada tingkat budaya organisasi, analisis atas data ulasan karyawan daring selama periode pengunduran diri

massal pascapandemi menyimpulkan bahwa budaya kerja yang toksik, antara lain ditandai sikap tidak menghargai dan tidak etis, menonjol sebagai prediktor atrisi dibanding kompensasi (Sull dkk., 2022). Mengingat sumber datanya berupa ulasan daring, generalisasinya perlu dipertimbangkan secara hati-hati, tetapi temuan ini sejalan dengan pembahasan budaya pada Bab 5.

10.2.5 Konteks Indonesia

Pada konteks Indonesia, sebagaimana pada negara dengan pasar kerja yang beragam, pengaruh peluang alternatif sangat bergantung pada sektor, wilayah, dan kualifikasi pekerja. Pada sektor tertentu dengan pasar kerja ketat, karyawan dengan niat berhenti yang tinggi dapat tetap bertahan karena minimnya pilihan, sebagaimana dicatat pada Bab 7. Karena itu, tingkat turnover yang rendah belum tentu mencerminkan sikap kerja yang sehat, dan penelitian perlu memperhitungkan persepsi alternatif sebagai variabel kontekstual.

10.3 Kepemimpinan dan *Turnover Intention*

10.3.1 Mengapa Atasan Menentukan

Atasan langsung adalah wajah organisasi bagi sebagian besar karyawan. Eisenberger dkk. (2002) menunjukkan bahwa dukungan atasan yang dirasakan berkontribusi pada persepsi dukungan organisasi dan, pada gilirannya, pada retensi karyawan, karena karyawan memandang atasan sebagai wakil organisasi. Dengan demikian,

pengalaman dengan atasan sering menjadi dasar penilaian karyawan terhadap organisasi secara keseluruhan.

10.3.2 Jalur Pengaruh

Pembahasan pada Bab 4 dan Bab 6 menunjukkan bahwa kepemimpinan berhubungan dengan niat berhenti terutama melalui sikap kerja. Bab ini menegaskan tiga jalur yang bekerja secara bersamaan.

Jalur sikap kerja. Kepemimpinan yang berkualitas meningkatkan kepuasan, komitmen afektif, dan *engagement*, yang kemudian menurunkan niat berhenti (Gerstner & Day, 1997; Judge & Piccolo, 2004; Meyer dkk., 2002; Tett & Meyer, 1993).

Jalur keterikatan kerja. Harris dkk. (2011) menunjukkan bahwa kualitas hubungan pemimpin–anggota berkaitan dengan keterikatan kerja pada tingkat organisasi, yang selanjutnya berhubungan dengan hasil seperti niat berhenti. Artinya, pemimpin juga dapat menahan karyawan dengan membangun jejaring, kecocokan, dan hubungan kerja, bukan hanya melalui kepuasan.

Jalur kerusakan. Kepemimpinan destruktif dan supervisi abusif berhubungan dengan niat berhenti yang lebih tinggi (Schyns & Schilling, 2013; Tepper, 2000), antara lain melalui kelelahan emosional dan menurunnya kepercayaan. Pada jalur ini, karyawan yang pergi sering kali "meninggalkan atasan", bukan "meninggalkan organisasi".

Tabel 10.3 Perilaku Kepemimpinan dan Implikasinya bagi Retensi

Perilaku Pemimpin	Mekanisme	Implikasi bagi Retensi
Memberi dukungan dan perlakuan adil	Persepsi dukungan organisasi; timbal balik	Memperkuat komitmen afektif dan niat bertahan
Membangun hubungan berkualitas (LMX)	Kepercayaan, akses sumber daya, keterikatan kerja	Menurunkan niat berhenti, juga melalui keterikatan
Menyediakan visi, makna, dan pengembangan	Motivasi internal, peluang karier	Meningkatkan *engagement* dan komitmen
Membuka ruang bersuara	Penyelesaian masalah sebelum berujung pada keluar	Mengurangi pergeseran dari ketidakpuasan ke *exit*
Menjaga beban kerja dan batas kerja yang wajar	Pemulihan, pencegahan burnout	Menurunkan tekanan yang memicu penarikan diri
Berperilaku abusif atau tidak adil	Kelelahan emosional, hilangnya kepercayaan	Meningkatkan niat dan tindakan berhenti

10.3.3 Moderator dan Konteks

Pengaruh kepemimpinan terhadap niat berhenti tidak sama kuatnya pada semua situasi. Persepsi alternatif kerja, tingkat keterikatan, dan norma budaya dapat memoderasinya. Pada budaya dengan jarak kekuasaan tinggi (Hofstede dkk., 2010), karyawan mungkin enggan menyuarakan ketidakpuasan kepada atasan, sehingga ketidakpuasan tidak terdeteksi hingga muncul sebagai keputusan berhenti yang tiba-tiba. Kerangka

exit–voice–loyalty–neglect (Hirschman, 1970; Farrell, 1983) yang dibahas pada Bab 6 relevan di sini: pemimpin yang membuka saluran *voice* dan merespons dengan baik memberi alternatif selain *exit*, sedangkan keamanan psikologis (Edmondson, 1999) menjadi prasyarat agar saluran itu benar-benar digunakan.

10.3.4 Catatan Kritis

Sebagian besar bukti tentang kepemimpinan dan niat berhenti berasal dari survei lintas bagian dengan laporan diri, sehingga bias metode umum dan kausalitas perlu dicermati. Kepemimpinan juga jarang berdiri sendiri: budaya organisasi, sistem imbalan, dan kondisi pasar kerja bekerja bersamanya. Dalam penelitian, penggunaan mediator seperti kepuasan, komitmen, atau *engagement* membantu menjelaskan jalur, tetapi pemilihannya perlu didasarkan pada teori, bukan hanya pada ketersediaan data.

10.4 Kepuasan Kerja dan *Turnover Intention*

10.4.1 Hubungan Dasar dan Kekuatannya

Hubungan kepuasan dan niat berhenti telah dibahas pada Bab 6. Ringkasnya, meta-analisis Griffeth dkk. (2000), Hom dkk. (2017), dan Rubenstein dkk. (2018) menempatkan kepuasan sebagai anteseden yang konsisten, dengan korelasi yang sedang. Sebagaimana dicatat pula oleh Tett dan Meyer (1993), pengaruh kepuasan terhadap turnover aktual sebagian besar bekerja melalui niat berhenti. Hal ini menjelaskan mengapa korelasi kepuasan

dengan niat umumnya lebih kuat daripada dengan turnover aktual.

10.4.2 Dari Ketidakpuasan ke Pencarian Alternatif

Hom dan Kinicki (2001) menguji bagaimana ketidakpuasan mendorong turnover dan menemukan bahwa pengaruhnya berjalan melalui pencarian pekerjaan lain dan persepsi alternatif, bukan langsung. Dengan kata lain, ketidakpuasan menjadi pintu masuk, tetapi apakah karyawan benar-benar pergi bergantung pada apakah ia mencari dan menemukan pilihan lain. Pemahaman ini konsisten dengan model proses Mobley (1977) dan menjelaskan mengapa karyawan yang tidak puas namun tidak memiliki alternatif dapat tetap bertahan dalam keadaan penarikan diri psikologis.

10.4.3 Dinamika Perubahan Kepuasan

Kepuasan juga bersifat dinamis. Chen dkk. (2011) menunjukkan bahwa perubahan kepuasan kerja dan lintasannya dari waktu ke waktu berkaitan dengan niat berhenti, selain tingkat kepuasan pada satu titik waktu. Karyawan yang kepuasannya menurun cepat mungkin lebih berisiko daripada karyawan yang kepuasannya rendah tetapi stabil. Implikasinya bagi pengukuran adalah bahwa survei satu kali dapat menyembunyikan tren penting, sehingga pemantauan berkala lebih informatif.

10.4.4 Kepuasan sebagai Salah Satu Jalur

Perlu ditegaskan kembali bahwa kepuasan hanya satu jalur. Sebagaimana ditunjukkan model *unfolding*

(Lee & Mitchell, 1994; Lee dkk., 1999) dan keterikatan kerja (Mitchell dkk., 2001), sebagian turnover terjadi tanpa ketidakpuasan, dan sebagian karyawan yang tidak puas tetap bertahan. Karena itu, dalam kerangka buku ini, kepuasan bersama komitmen dan *engagement* ditempatkan sebagai sikap kerja yang saling melengkapi, dengan kepemimpinan dan budaya sebagai sumber daya organisasional yang membentuknya.

10.5 Dampak Turnover terhadap Organisasi

10.5.1 Biaya Turnover

Biaya turnover mencakup unsur yang mudah dihitung dan unsur yang tersembunyi.

Tabel 10.4 Komponen Dampak Turnover bagi Organisasi

Kelompok	Komponen	Keterangan
Biaya langsung	Rekrutmen dan seleksi	Iklan, proses seleksi, waktu pewawancara
	Orientasi dan pelatihan pengganti	Biaya dan waktu pelatihan
	Pengelolaan masa transisi	Lembur pengganti sementara, kekosongan posisi
Biaya tidak langsung	Penurunan produktivitas	Masa adaptasi pengganti; beban tambahan pada rekan
	Hilangnya pengetahuan dan modal sosial	Pengetahuan tacit, jejaring, hubungan dengan pelanggan
	Dampak pada moral dan kohesi	Menurunnya semangat rekan; potensi penularan turnover
	Dampak pada kualitas layanan dan pelanggan	Berkurangnya kontinuitas

Staw (1980) mengemukakan bahwa dampak turnover tidak hanya berupa biaya penggantian, tetapi juga gangguan pada proses organisasi dan hubungan sosial. Dess dan Shaw (2001) menambahkan bahwa turnover mengikis modal sosial dan modal manusia organisasi, sedangkan Allen dkk. (2010) meninjau bukti tentang biaya turnover dan menegaskan bahwa estimasi biaya sangat bervariasi menurut jabatan, industri, dan metode penghitungan. Karena itu, angka biaya "standar" yang beredar dalam praktik perlu diperlakukan hati-hati dan sebaiknya dihitung sesuai konteks organisasi masing-masing.

10.5.2 Turnover dan Kinerja Organisasi

Hubungan antara turnover dan kinerja organisasi telah diuji dalam beberapa meta-analisis. Park dan Shaw (2013) menemukan bahwa tingkat turnover berhubungan negatif dengan kinerja organisasi, dan hubungan tersebut cenderung lebih kuat untuk turnover sukarela maupun tidak sukarela pada kondisi tertentu. Hancock dkk. (2013) juga melaporkan hubungan negatif antara turnover dan kinerja perusahaan pada berbagai ukuran. Kacmar dkk. (2006) menunjukkan pada tingkat unit bahwa turnover berkaitan dengan kinerja unit yang lebih rendah. Hausknecht dan Trevor (2011) menegaskan bahwa turnover kolektif pada tingkat kelompok, unit, dan organisasi memiliki dinamika tersendiri yang tidak sekadar penjumlahan keputusan individu.

Namun, hubungan ini tidak sederhana. Dampak turnover bergantung pada siapa yang pergi dan seberapa mudah penggantinya, sehingga turnover karyawan berkinerja rendah dapat bersifat fungsional (Dalton dkk., 1982; McEvoy & Cascio, 1987), sedangkan turnover karyawan kunci bersifat disfungsional. Karena itu, indikator turnover agregat perlu dilengkapi dengan analisis komposisi: apakah yang pergi adalah karyawan berkinerja tinggi, memegang peran kritis, atau berada pada tahap awal karier.

10.5.3 Dampak bagi Karyawan yang Tinggal

Selain biaya organisasi, turnover memengaruhi karyawan yang bertahan. Beban kerja tambahan, hilangnya rekan, dan kekhawatiran akan stabilitas organisasi dapat menurunkan moral dan meningkatkan tekanan, serta, sebagaimana ditunjukkan Felps dkk. (2009), mendorong sebagian dari mereka untuk mulai mempertimbangkan pergi. Dengan demikian, turnover dapat menjadi siklus yang saling memperkuat apabila tidak segera ditangani.

10.5.4 Manfaat yang Mungkin

Turnover tidak seluruhnya merugikan. Pergantian karyawan dapat membuka ruang bagi gagasan baru, promosi internal, dan penyegaran, serta menyingkirkan ketidakcocokan yang tidak dapat diperbaiki (Abelson & Baysinger, 1984). Namun manfaat tersebut hanya terwujud bila organisasi mampu merekrut pengganti berkualitas dengan cepat

dan turnover tidak berlangsung dalam tingkat yang mengganggu kontinuitas. Karena itu, tujuan manajemen retensi bukan meniadakan turnover, melainkan mengurangi turnover yang disfungsional dan dapat dihindari.

10.6 Strategi Retensi Karyawan

10.6.1 Prinsip Dasar

Allen dkk. (2010) menyimpulkan bahwa banyak keyakinan populer tentang retensi tidak sepenuhnya didukung bukti, sehingga strategi perlu dirancang berdasarkan pemahaman yang cermat tentang sebab-sebab turnover di organisasi sendiri. Prinsip-prinsip berikut dapat dirumuskan dari pembahasan bab ini dan bab-bab sebelumnya.

Pertama, retensi dimulai dari diagnosis. Organisasi perlu mengetahui siapa yang pergi, kapan, dan mengapa, sebelum memilih intervensi. Data penting meliputi tingkat turnover menurut unit, jabatan, dan masa kerja, serta indikator dini seperti survei sikap kerja berkala.

Kedua, retensi bersifat selektif. Hausknecht dkk. (2009) menunjukkan bahwa alasan bertahan berbeda menurut kinerja dan karakteristik pekerjaan, sehingga upaya retensi yang tidak membedakan target berisiko membuang sumber daya.

Ketiga, retensi berlangsung sepanjang siklus karier. Faktor yang memengaruhi keputusan bertahan berbeda pada tahap seleksi, awal masa kerja, pertengahan karier, dan menjelang pensiun.

Keempat, retensi yang sehat bertumpu pada keinginan bertahan. Sebagaimana dibahas pada Bab 7, karyawan yang bertahan karena terikat secara afektif memberi kontribusi berbeda dari yang bertahan karena terkunci. Strategi retensi yang bertumpu pada penghalang keluar semata tidak menumbuhkan kinerja dan dapat merugikan kesejahteraan.

10.6.2 Strategi menurut Tahap

Tabel 10.5 Strategi Retensi menurut Tahap dan Landasan Buktinya

Tahap	Strategi
Seleksi	Pratinjau pekerjaan yang realistis; seleksi untuk kecocokan pekerjaan dan nilai
Awal masa kerja	Orientasi dan sosialisasi yang terstruktur; dukungan atasan dan rekan
Pengembangan	Peluang belajar dan jenjang karier yang jelas; dukungan pengembangan
Imbalan dan keadilan	Imbalan yang adil dan terkait kinerja; prosedur yang transparan
Kepemimpinan	Pelatihan atasan dalam dukungan, umpan balik, dan *coaching*
Lingkungan dan kesejahteraan	Pengelolaan beban kerja; fleksibilitas dengan kendali di tangan karyawan; pencegahan burnout
Ikatan	Memperkuat jaringan sosial, kecocokan, dan keterlibatan dalam komunitas kerja
Budaya dan suara karyawan	Budaya yang menghargai, keamanan psikologis, saluran *voice* yang direspons

10.6.3 Penjelasan Beberapa Strategi Kunci

Seleksi dan sosialisasi. Phillips (1998), melalui meta-analisis, menunjukkan bahwa pratinjau pekerjaan yang realistis berhubungan dengan turnover yang lebih rendah, meskipun efeknya kecil.

Barrick dan Zimmerman (2009) menunjukkan bahwa karakteristik pelamar yang dapat diukur pada saat seleksi berkaitan dengan turnover kemudian, sehingga seleksi merupakan titik awal retensi. Bauer dkk. (2007) menunjukkan bahwa penyesuaian pendatang baru berkaitan dengan niat bertahan, sehingga kualitas orientasi menentukan.

Pengembangan dan karier. Kraimer dkk. (2011) menunjukkan bahwa dukungan organisasi terhadap pengembangan, melalui persepsi peluang karier, berkaitan dengan komitmen dan niat bertahan. Strategi ini bersinggungan dengan pembahasan pengembangan SDM dan manajemen talenta pada Bab 11.

Imbalan. Hubungan gaji dengan kepuasan yang relatif lemah (Judge dkk., 2010) mengingatkan bahwa kenaikan gaji bukan satu-satunya alat retensi, dan keadilan serta transparansi sering lebih berpengaruh (Colquitt dkk., 2001). Pada saat yang sama, tanpa kontingensi antara imbalan dan kinerja, karyawan berkinerja tinggi kehilangan alasan untuk bertahan (Williams & Livingstone, 1994).

Kesejahteraan dan fleksibilitas. Mengingat bukti bahwa konflik kerja–keluarga dan burnout berkaitan dengan niat berhenti (Allen dkk., 2000; Alarcon, 2011), kebijakan fleksibilitas dan pengelolaan beban kerja merupakan bagian dari strategi retensi, dengan catatan bahwa kendali atas

batas kerja sebaiknya berada pada karyawan (Kossek dkk., 2006).

Memahami "mengapa bertahan" dan "mengapa pergi". Praktik seperti wawancara retensi (*stay interview*) dan wawancara keluar (*exit interview*) dapat memberi informasi tambahan, tetapi perlu dibaca dengan hati-hati karena alasan yang dikemukakan karyawan tidak selalu mencerminkan alasan sebenarnya, terutama pada wawancara keluar. Data tersebut sebaiknya dipadukan dengan survei dan data kinerja.

10.6.4 Mengelola Peristiwa Kejut dan Risiko

Karena sebagian turnover dipicu peristiwa kejut (Holtom dkk., 2005; Lee dkk., 1999), organisasi dapat menyiapkan respons terhadap peristiwa penting, seperti reorganisasi, pergantian atasan, atau tawaran dari pesaing, dengan komunikasi yang transparan dan dialog dengan karyawan kunci. Pendekatan analitik, misalnya memprediksi risiko kepergian berdasarkan data SDM, dapat membantu, tetapi menimbulkan isu etika dan privasi sebagaimana akan dibahas pada Bab 11.

10.6.5 Batasan dan Catatan Kritis

Beberapa catatan perlu dikemukakan. Pertama, bukti tentang efektivitas program retensi spesifik sering lebih lemah dibanding bukti tentang anteseden turnover. Banyak penelitian bersifat korelasional, dan evaluasi intervensi dengan rancangan yang kuat masih terbatas (Allen dkk., 2010; Hom dkk., 2017).

Kedua, strategi harus sesuai dengan konteks sektor, wilayah, dan jenis pekerjaan. Ketiga, retensi bukan tujuan akhir. Organisasi yang berhasil menahan karyawan tetapi tidak memberdayakan mereka akan mendapat karyawan yang hadir namun tidak berkontribusi. Karena itu, retensi perlu dipandang sebagai hasil dari pengelolaan perilaku dan kinerja SDM yang sehat, bukan sebagai tujuan terpisah.

Simpulan Bab

Bab ini menunjukkan bahwa turnover merupakan proses yang beragam bentuknya, dan *turnover intention* merupakan indikator dini yang bernilai tetapi tidak identik dengan tindakan berhenti. Niat berhenti dipengaruhi oleh sikap kerja, kondisi pekerjaan dan lingkungan, kualitas kepemimpinan dan budaya, kinerja dan imbalan, ikatan dengan organisasi dan komunitas, peluang alternatif, serta peristiwa kejut. Kepemimpinan memengaruhi niat berhenti melalui sikap kerja, keterikatan kerja, dan ruang bersuara, sedangkan kepemimpinan destruktif mendorong penarikan diri. Kepuasan kerja menjadi salah satu pintu masuk menuju niat berhenti, tetapi pengaruhnya dibentuk oleh pencarian alternatif dan dinamika perubahan dari waktu ke waktu. Turnover membawa biaya langsung dan tidak langsung, terutama bila yang pergi adalah karyawan kunci. Strategi retensi yang efektif bersifat diagnostik, selektif, dan berlangsung sepanjang siklus karier,

serta bertumpu pada keinginan karyawan untuk bertahan, bukan hambatan untuk keluar.

BAB 11
PENGEMBANGAN SDM DAN TRANSFORMASI DIGITAL

11.1 Konsep Pengembangan Sumber Daya Manusia

11.1.1 Definisi dan Ruang Lingkup

Swanson dan Holton (2009) memandang pengembangan sumber daya manusia (*human resource development*/HRD) sebagai proses mengembangkan dan mengoptimalkan keahlian manusia melalui pengembangan organisasi dan pelatihan serta pengembangan personel, dengan tujuan meningkatkan kinerja pada tingkat individu, tim, proses kerja, dan sistem organisasi. Garavan dkk. (2001) menekankan bahwa HRD berkaitan dengan akumulasi modal manusia, yaitu pengetahuan, keterampilan, dan kapabilitas yang menjadi sumber nilai bagi organisasi.

Istilah yang berdekatan perlu dibedakan agar tidak tertukar dalam pembahasan.

Tabel 11.1 Perbedaan Pelatihan, Pengembangan, dan Pendidikan

Istilah	Fokus	Horizon Waktu	Contoh
Pelatihan (*training*)	Keterampilan dan pengetahuan untuk pekerjaan saat ini	Jangka pendek	Pelatihan penggunaan sistem baru, pelatihan keselamatan kerja

Pengembangan (*development*)	Kapasitas jangka panjang untuk peran masa depan	Jangka menengah hingga panjang	Penugasan lintas fungsi, program kepemimpinan, *mentoring*
Pendidikan (*education*)	Pengetahuan dasar dan kemampuan berpikir yang lebih luas	Jangka panjang	Pendidikan formal lanjutan, program gelar

Dalam praktik, ketiganya sering berjalan bersamaan. Pembedaan ini berguna terutama saat organisasi merancang anggaran dan menilai hasil: pelatihan diukur dari perubahan keterampilan yang relatif cepat, sedangkan pengembangan baru terlihat pada kesiapan menghadapi peran yang lebih besar di kemudian hari.

11.1.2 Landasan Teoretis

Beberapa landasan teori membingkai pengembangan SDM.

Teori modal manusia. Becker (1964) memandang pendidikan dan pelatihan sebagai investasi yang meningkatkan produktivitas individu. Meta-analisis Crook dkk. (2011) menunjukkan bahwa modal manusia berhubungan positif dengan kinerja organisasi, dengan kekuatan hubungan yang bervariasi menurut jenis modal manusia. Pandangan ini sejalan dengan *resource-based view* yang dibahas pada Bab 1 (Barney, 1991).

Pembelajaran orang dewasa. Knowles dkk. (2015) menggambarkan bahwa orang dewasa belajar

lebih baik ketika mereka memahami alasan belajar, membawa pengalaman sendiri, dan melihat kaitan materi dengan masalah nyata. Pandangan ini menuntut rancangan pelatihan yang berpusat pada kebutuhan peserta.

Pembelajaran berbasis pengalaman. Kolb (1984) menggambarkan pembelajaran sebagai siklus pengalaman konkret, refleksi, konseptualisasi, dan eksperimen. McCall dkk. (1988) menunjukkan bahwa para eksekutif banyak belajar dari penugasan yang menantang, bukan hanya dari program formal. Rumusan populer 70–20–10 (pengalaman kerja, hubungan dengan orang lain, dan pelatihan formal) bersumber dari gagasan semacam ini (Lombardo & Eichinger, 1996), tetapi perlu dibaca sebagai pedoman kasar, bukan hukum empiris dengan proporsi yang pasti.

11.1.3 Tujuan dan Manfaat

Aguinis dan Kraiger (2009) merangkum bahwa pelatihan dan pengembangan membawa manfaat bagi individu (pengetahuan, keterampilan, dan sikap), tim (kinerja dan koordinasi), organisasi (kinerja dan pelanggan), serta masyarakat. Dalam kerangka buku ini, pengembangan SDM menyentuh hampir semua konstruk yang telah dibahas. Pengembangan meningkatkan kompetensi, memperbesar kesempatan berkinerja, menumbuhkan efikasi diri, serta memberi sinyal dukungan organisasi yang

berkaitan dengan komitmen dan niat bertahan (Kraimer dkk., 2011)

11.2 Pelatihan dan Pengembangan Karier

11.2.1 Siklus Pelatihan yang Efektif

Pelatihan yang efektif bukan sekadar acara, melainkan siklus yang dimulai dari analisis kebutuhan dan berakhir pada evaluasi dampak.

Tabel 11.2 Tahap Pelatihan dan Isu Kuncinya

Tahap	Pertanyaan Kunci	Isu Utama
Analisis kebutuhan	Apa masalah kinerjanya? Siapa yang perlu dilatih?	Analisis organisasi, tugas, dan individu (Goldstein & Ford, 2002)
Desain	Bagaimana peserta belajar paling efektif?	Tujuan belajar jelas, praktik, umpan balik, kesesuaian metode (Salas dkk., 2012)
Motivasi dan kesiapan	Apakah peserta siap dan bersedia belajar?	Efikasi diri, valensi, keterlibatan kerja, iklim organisasi (Colquitt dkk., 2000)
Transfer	Apakah hasil pelatihan diterapkan di tempat kerja?	Dukungan atasan, kesempatan menerapkan, rancangan pelatihan (Baldwin & Ford, 1988; Blume dkk., 2010)
Evaluasi	Apakah pelatihan berdampak?	Pengukuran pada beberapa tingkat (Kirkpatrick, 1994; Kraiger dkk., 1993)

Analisis kebutuhan. Pelatihan sering dijadikan jawaban otomatis atas masalah kinerja. Seperti dibahas pada Bab 9, penyebab kinerja rendah dapat berupa kompetensi, motivasi, atau hambatan situasional, dan hanya yang pertama yang dapat diselesaikan oleh pelatihan. Goldstein dan Ford

(2002) menegaskan perlunya analisis pada tiga tingkat: organisasi (apakah tujuan dan sumber daya mendukung), tugas (kompetensi apa yang dibutuhkan), dan individu (siapa yang membutuhkan pelatihan).

Motivasi dan transfer. Colquitt dkk. (2000) melalui meta-analisis menunjukkan bahwa motivasi mengikuti pelatihan berkaitan dengan hasil belajar dan transfer, serta dipengaruhi oleh karakteristik individu dan iklim organisasi. Baldwin dan Ford (1988) mengajukan kerangka bahwa transfer ditentukan oleh karakteristik peserta, rancangan pelatihan, dan lingkungan kerja, yang kemudian dikonfirmasi oleh Blume dkk. (2010) seperti dibahas pada Bab 3. Burke dan Hutchins (2007) menegaskan bahwa lingkungan kerja, terutama dukungan atasan dan rekan, sering menjadi pembeda antara pelatihan yang berdampak dan yang tidak. Sitzmann dan Weinhardt (2018) menambahkan bahwa keterlibatan peserta selama pelatihan dipengaruhi oleh faktor pada tingkat individu, pelatihan, dan organisasi.

Evaluasi. Kerangka evaluasi yang paling banyak dipakai adalah empat tingkat Kirkpatrick (1994).

Tabel 11.3 Empat Tingkat Evaluasi Pelatihan

Tingkat	Yang Diukur	Contoh Indikator
Reaksi	Kepuasan dan penilaian peserta	Survei kepuasan setelah pelatihan
Pembelajaran	Perolehan pengetahuan dan keterampilan	Tes, simulasi, penilaian praktik
Perilaku	Penerapan di tempat kerja	Observasi atasan, umpan balik 360°

Hasil	Dampak pada organisasi	Kualitas, produktivitas, retensi, kepuasan pelanggan

Alliger dkk. (1997) menunjukkan bahwa hubungan antartingkat evaluasi tidak sekuat yang sering diasumsikan: peserta yang puas belum tentu belajar atau menerapkan, dan pembelajaran yang baik belum tentu berdampak pada hasil. Kraiger dkk. (1993) menyarankan agar evaluasi pembelajaran memperhatikan hasil kognitif, keterampilan, dan afektif secara terpisah. Dengan demikian, evaluasi yang berhenti pada tingkat reaksi dapat menyesatkan. Meta-analisis Arthur dkk. (2003) yang dibahas pada Bab 3 memberi gambaran bahwa pelatihan secara umum efektif, tetapi besaran efeknya bergantung pada rancangan dan kriteria evaluasi.

11.2.2 Mentoring dan Coaching

Selain pelatihan formal, pengembangan banyak berlangsung melalui hubungan. Allen dkk. (2004) menunjukkan bahwa karyawan yang dibimbing (*mentoring*) memperoleh manfaat karier berupa kompensasi, kenaikan jabatan, dan sikap kerja yang lebih baik dibanding yang tidak dibimbing. Eby dkk. (2008) mengonfirmasi bahwa *mentoring* berkaitan dengan sikap, kesehatan, hubungan interpersonal, dan karier, meskipun besaran efeknya umumnya sedang hingga kecil. Pada sisi *coaching*, Theeboom dkk. (2014) serta Jones dkk. (2016) menunjukkan hasil positif pada kinerja dan keterampilan. Karena *mentoring* dan *coaching* bergantung pada kualitas

hubungan, kecocokan pasangan dan komitmen kedua pihak lebih menentukan daripada keberadaan programnya.

11.2.3 Pengembangan Karier

Super (1980) menggambarkan karier sebagai rangkaian peran sepanjang rentang hidup, dengan kebutuhan pengembangan yang berubah menurut tahap kehidupan. Pandangan tentang karier sendiri bergeser. Arthur dan Rousseau (1996) memperkenalkan karier tanpa batas (*boundaryless career*) yang tidak terikat pada satu organisasi, dan Hall (2004) menggambarkan karier protean yang dikemudikan oleh nilai dan tujuan individu, bukan oleh organisasi. Perubahan ini berimplikasi pada hubungan kerja: karyawan semakin memikirkan keterpakaian (*employability*) mereka, yaitu kemampuan mempertahankan atau memperoleh pekerjaan. Fugate dkk. (2004) mengonseptualisasikan *employability* sebagai konstruk psikososial yang mencakup identitas karier, adaptabilitas personal, dan modal sosial serta manusia.

Meta-analisis Ng dkk. (2005) tentang prediktor keberhasilan karier menemukan bahwa modal manusia, dukungan organisasi (*organizational sponsorship*), modal sosial, dan karakteristik individu yang stabil berhubungan dengan keberhasilan karier, baik yang objektif (gaji dan jabatan) maupun yang subjektif (kepuasan karier). Temuan ini menunjukkan

bahwa keberhasilan karier dibentuk oleh usaha individu sekaligus oleh dukungan organisasi.

11.2.4 Pengembangan dan Retensi

Pada Bab 10 telah dibahas bahwa dukungan organisasi terhadap pengembangan, melalui persepsi peluang karier, berkaitan dengan komitmen dan niat bertahan (Kraimer dkk., 2011). Namun hubungan antara pengembangan dan retensi tidak sepenuhnya searah. Benson (2006) menunjukkan bahwa dukungan pengembangan dapat meningkatkan komitmen, tetapi efeknya pada retensi bergantung pada apakah organisasi menyediakan peluang karier setelah pengembangan selesai. Karyawan yang makin mampu dan makin dapat dipekerjakan di tempat lain, namun tidak melihat peluang di organisasinya, cenderung lebih mudah pergi. Karena itu, pengembangan perlu dihubungkan dengan jalur karier yang nyata, bukan berhenti pada pelatihan.

11.3 Talent Management dan Succession Planning

11.3.1 Konsep Talent Management

Collings dan Mellahi (2009) mendefinisikan manajemen talenta strategis sebagai aktivitas dan proses yang mencakup identifikasi sistematis atas posisi kunci yang berkontribusi secara berbeda pada keunggulan kompetitif, pengembangan kumpulan talenta (*talent pool*) yang terdiri atas pemegang posisi berpotensi dan berkinerja tinggi, serta pengembangan arsitektur SDM yang terdiferensiasi untuk mengisi posisi tersebut dan menjaga komitmen

mereka. Lewis dan Heckman (2006) mengingatkan bahwa literatur manajemen talenta masih beragam dan sering tidak jelas batas konsepnya, sehingga definisi perlu ditetapkan secara eksplisit.

Makna "talenta" sendiri diperdebatkan. Gallardo-Gallardo dkk. (2013) membedakan talenta sebagai objek (karakteristik orang) dan sebagai subjek (orang itu sendiri), serta pandangan eksklusif (hanya sebagian orang) dan inklusif (semua orang). Meyers dkk. (2013) menekankan perdebatan apakah talenta bersifat bawaan atau dapat dikembangkan, yang berimplikasi pada siapa yang dipilih dan bagaimana mereka dikembangkan.

Tabel 11.4 Pendekatan Eksklusif dan Inklusif dalam Manajemen Talenta

Aspek	Pendekatan Eksklusif	Pendekatan Inklusif
Sasaran	Sebagian kecil karyawan berpotensi tinggi atau pemegang posisi kunci	Seluruh karyawan, dengan menumbuhkan kekuatan masing-masing
Dasar pemilihan	Kinerja, potensi, dan kekritisan posisi	Keyakinan bahwa setiap orang memiliki potensi untuk dikembangkan
Kekuatan	Sumber daya terfokus pada posisi yang paling berpengaruh	Mendukung keadilan dan keterlibatan luas
Risiko	Menurunkan moral karyawan yang tidak terpilih; persepsi ketidakadilan	Sumber daya tersebar dan prioritas tidak tajam

11.3.2 Diferensiasi, Identifikasi Potensi, dan Keadilan

Becker dkk. (2009) serta Huselid dan Becker (2011) mengusulkan diferensiasi tenaga kerja, yaitu

menempatkan investasi terbesar pada posisi yang paling strategis dan pada karyawan yang berkinerja tinggi di posisi tersebut. Gagasan ini logis dari sisi alokasi sumber daya, tetapi mengandung kesulitan praktis. Silzer dan Church (2009) menyoroti bahwa mengidentifikasi potensi sulit dan rentan terhadap bias, karena potensi sering disimpulkan dari kinerja masa lalu dan kesan atasan.

Aspek keadilan juga penting. Gelens dkk. (2013) menyoroti bahwa persepsi keadilan organisasi membentuk hasil manajemen talenta, sehingga kejelasan kriteria dan transparansi proses menentukan reaksi karyawan. Björkman dkk. (2013) menemukan bahwa karyawan yang menyadari dirinya diidentifikasi sebagai talenta menunjukkan komitmen dan motivasi yang lebih tinggi. Namun implikasi sebaliknya perlu diwaspadai: karyawan yang merasa tidak termasuk dapat kehilangan motivasi bila prosesnya dianggap tidak adil. Pembahasan ini menyambung dengan teori keadilan pada Bab 3 dan Bab 6.

11.3.3 Succession Planning

Rothwell (2010) mendefinisikan perencanaan suksesi sebagai upaya sistematis untuk memastikan kesinambungan kepemimpinan pada posisi kunci dengan mengidentifikasi dan mengembangkan penerus. Groves (2007) menekankan perlunya mengintegrasikan perencanaan suksesi dengan

pengembangan kepemimpinan, karena penerus yang diidentifikasi tidak otomatis siap menjabat.

Tahapan umumnya meliputi penentuan posisi kunci, penetapan profil kompetensi, penilaian kandidat menurut kinerja dan potensi (praktik yang lazim memetakan keduanya dalam matriks sembilan kotak), pembuatan rencana pengembangan individu, dan peninjauan berkala. Risiko yang perlu diantisipasi meliputi penunjukan yang bersifat subjektif atau mengutamakan kemiripan dengan pemimpin saat ini (yang berhubungan dengan bias kemiripan pada Bab 9), kurangnya keberagaman kandidat, dan ketergantungan pada satu penerus.

11.3.4 Pengembangan Kepemimpinan

Day (2001) membedakan pengembangan kepemimpinan (*leader development*), yang berfokus pada kapasitas individu, dari pengembangan kepemimpinan sebagai proses sosial (*leadership development*), yang berfokus pada hubungan dan jaringan. Day dkk. (2014) menyimpulkan bahwa pengembangan kepemimpinan berlangsung melalui kombinasi pengalaman, penugasan, umpan balik, dan refleksi. Dalam kerangka buku ini, pengembangan kepemimpinan menghubungkan pembahasan manajemen talenta dengan Bab 4: kualitas pemimpin yang dikembangkan hari ini akan membentuk kepuasan, *engagement*, dan niat bertahan karyawan di masa depan.

11.3.5 Konteks Indonesia

Pada sektor publik Indonesia, gagasan manajemen talenta telah masuk ke dalam kerangka manajemen aparatur sipil negara. Pada sektor swasta dan pendidikan, kebutuhan serupa tampak dalam penyiapan pemimpin, misalnya penerus kepala unit atau kepala sekolah. Konteks budaya dengan jarak kekuasaan yang relatif tinggi dan penekanan pada hubungan personal (Hofstede dkk., 2010) menuntut kehati-hatian agar proses seleksi talenta tidak didominasi oleh kedekatan, tetapi bertumpu pada kriteria yang transparan.

11.4 Transformasi Digital dalam MSDM

11.4.1 Konsep

Vial (2019) mendefinisikan transformasi digital sebagai proses yang bertujuan memperbaiki suatu entitas dengan memicu perubahan signifikan pada sifat-sifatnya melalui kombinasi teknologi informasi, komputasi, komunikasi, dan konektivitas. Verhoef dkk. (2021) menegaskan bahwa transformasi digital melampaui digitalisasi proses, karena menyentuh model bisnis dan strategi. Kane dkk. (2015) berargumen bahwa keberhasilan transformasi digital lebih ditentukan oleh strategi, budaya, dan kepemimpinan daripada oleh teknologinya, sejalan dengan Warner dan Wäger (2019) yang dibahas pada Bab 5.

Pada fungsi SDM, penggunaan teknologi dikenal dengan istilah *electronic HRM* (e-HRM) atau *digital*

HRM. Bondarouk dkk. (2017) meninjau empat dekade penelitian e-HRM dan menunjukkan bahwa dampaknya terhadap hasil organisasi bergantung pada cara teknologi diadopsi dan digunakan. Strohmeier (2020) menegaskan perlunya membedakan e-HRM sebagai penggunaan teknologi untuk menjalankan fungsi SDM dari digital HRM yang lebih luas, yang mencakup perubahan model dan peran SDM itu sendiri.

11.4.2 Area Digitalisasi dan Risikonya

Tabel 11.5 Area Digitalisasi MSDM, Manfaat, dan Risikonya

Fungsi	Contoh Penerapan	Manfaat Potensial	Risiko yang Perlu Dikelola
Rekrutmen dan seleksi	Penyaringan berkas otomatis, tes dan wawancara daring	Efisiensi, jangkauan luas	Bias algoritmik, persepsi keadilan pelamar
Orientasi dan pembelajaran	Platform pembelajaran, kursus daring	Fleksibilitas, jangkauan luas, personalisasi	Keterlibatan rendah, kesenjangan akses, transfer yang lemah
Manajemen kinerja	Pelacakan sasaran, umpan balik berkala, dasbor	Transparansi, umpan balik lebih sering	Pemantauan berlebihan, penekanan pada yang terukur
Layanan karyawan	Layanan mandiri, pusat bantuan digital	Kecepatan, konsistensi	Hilangnya sentuhan personal bagi kasus rumit

Suara karyawan	Survei denyut (*pulse survey*), umpan balik daring	Pemantauan sikap kerja secara cepat	Kelelahan survei, kecemasan akan kerahasiaan
Kolaborasi	Kerja jarak jauh dan hibrida, perangkat kolaborasi	Fleksibilitas	*Technostress*, batas kerja dan kehidupan pribadi yang kabur

Pada bidang pembelajaran, bukti menunjukkan bahwa medium bukan penentu utama. Sitzmann dkk. (2006) melalui meta-analisis menemukan bahwa pembelajaran berbasis web lebih efektif daripada kelas tatap muka untuk pengetahuan deklaratif, setara untuk pengetahuan prosedural, dan bahwa pembelajaran campuran (*blended*) cenderung unggul. Efektivitasnya bergantung pada rancangan instruksional dan metode yang dipakai, bukan sekadar karena dilakukan secara daring.

11.4.3 Adopsi dan Reaksi terhadap Perubahan

Teknologi baru hanya bermanfaat jika digunakan. Model penerimaan teknologi menjelaskan bahwa niat menggunakan teknologi dipengaruhi oleh persepsi kegunaan dan kemudahan penggunaan (Davis, 1989), serta oleh ekspektasi kinerja, ekspektasi usaha, pengaruh sosial, dan kondisi pendukung (Venkatesh dkk., 2003). Pada tingkat organisasi, Oreg dkk. (2011) merangkum literatur enam puluh tahun tentang reaksi penerima perubahan dan menunjukkan bahwa reaksi karyawan

dipengaruhi oleh karakteristik individu, proses perubahan (misalnya partisipasi dan komunikasi), dan konteks. Dengan demikian, kesiapan karyawan, kepercayaan kepada pemimpin, dan keamanan psikologis merupakan faktor penentu keberhasilan digitalisasi.

11.4.4 Dampak bagi Kesejahteraan dan Kesenjangan

Digitalisasi membawa implikasi bagi kesejahteraan. *Technostress* (Tarafdar dkk., 2007; Ayyagari dkk., 2011) menjadi contoh bagaimana teknologi dapat menambah tuntutan kerja. Selain itu, perbedaan akses dan literasi digital dapat menciptakan kesenjangan antarkelompok karyawan, misalnya antara pegawai kantor dan pekerja lapangan, atau antara wilayah dengan infrastruktur yang berbeda. Karena itu, transformasi digital perlu dirancang bersama dukungan, pelatihan, dan ketentuan batas kerja agar tidak memperburuk kondisi yang telah dibahas dalam kerangka JD-R.

11.5 Human Resource Analytics dan Artificial Intelligence

11.5.1 Konsep dan Tingkat Analitik

Marler dan Boudreau (2017) mendefinisikan analitik SDM sebagai praktik SDM yang didukung teknologi informasi dan menggunakan analisis deskriptif, visual, dan statistik atas data proses SDM, modal manusia, kinerja organisasi, dan tolok ukur eksternal untuk menunjukkan dampak bisnis dan mendukung pengambilan keputusan berbasis data.

Tursunbayeva dkk. (2018), melalui tinjauan lingkup, menunjukkan bahwa istilah ini masih digunakan dengan beragam makna, antara lain *people analytics* dan *workforce analytics*.

Tabel 11.6 Tingkat Analitik SDM

Tingkat	Pertanyaan	Contoh Penerapan
Deskriptif	Apa yang terjadi?	Laporan tingkat turnover menurut unit, tren absensi
Diagnostik	Mengapa terjadi?	Analisis hubungan kepuasan, beban kerja, dan niat berhenti
Prediktif	Apa yang mungkin terjadi?	Model risiko kepergian karyawan, prediksi kinerja
Preskriptif	Apa yang sebaiknya dilakukan?	Rekomendasi intervensi retensi atau penempatan

Angrave dkk. (2016) mengingatkan bahwa banyak fungsi SDM belum siap memanfaatkan data besar karena keterbatasan kapabilitas analitik dan kurangnya keterkaitan dengan persoalan bisnis. Rasmussen dan Ulrich (2015) menegaskan bahwa analitik SDM berisiko menjadi sekadar tren apabila tidak dihubungkan dengan masalah bisnis yang nyata. Minbaeva (2018) menekankan bahwa analitik yang kredibel membutuhkan data yang berkualitas, kompetensi analitik, dan kemampuan menghubungkan temuan dengan keputusan.

Jika dikaitkan dengan pembahasan buku ini, analitik SDM dapat membantu menguji jalur-jalur yang dibahas pada bab-bab sebelumnya, misalnya memantau kepuasan, *engagement*, dan niat berhenti pada tingkat unit untuk mendeteksi risiko dini, atau

menilai apakah pelatihan benar-benar berdampak pada kinerja dan retensi. Namun hasil analitik tetap merupakan alat bantu, bukan pengganti penilaian manusia.

11.5.2 Kecerdasan Buatan dalam MSDM

Tambe dkk. (2019) meninjau penerapan kecerdasan buatan (*artificial intelligence*/AI) dalam MSDM dan menunjukkan sejumlah tantangan yang khas: hasil SDM sulit diukur dan bersifat kompleks, data pada tiap organisasi sering terbatas, terdapat persoalan etika dan hukum, serta karyawan dapat menolak keputusan yang dibuat oleh algoritma. Penerapan AI yang paling umum meliputi penyaringan pelamar, chatbot layanan SDM, rekomendasi pembelajaran, prediksi turnover dan kinerja, serta penjadwalan dan pengelolaan beban kerja.

Algoritma sebagai pengatur kerja. Kellogg dkk. (2020) menjelaskan bahwa algoritma kini menjalankan fungsi pengendalian tenaga kerja, antara lain merekomendasikan, membatasi, merekam, menilai, menggantikan, dan memberi imbalan. Ini membuka efisiensi, tetapi memindahkan sebagian kendali dari manusia ke sistem sehingga memperkuat kebutuhan akan transparansi dan akuntabilitas.

AI generatif. Beberapa studi eksperimental awal menunjukkan potensi peningkatan produktivitas. Noy dan Zhang (2023) menemukan bahwa penggunaan asisten AI generatif pada tugas menulis profesional

mengurangi waktu penyelesaian dan meningkatkan kualitas, serta cenderung mengecilkan kesenjangan antarpekerja. Brynjolfsson dkk. (2023) melaporkan bahwa asisten AI pada layanan pelanggan meningkatkan produktivitas, dengan manfaat paling besar bagi pekerja yang kurang berpengalaman. Dell'Acqua dkk. (2023) menunjukkan bahwa manfaat tergantung pada jenis tugas: AI meningkatkan kinerja pada tugas yang berada dalam kemampuannya, tetapi dapat menurunkan ketepatan pada tugas yang berada di luar batas kemampuannya. Hasil-hasil ini bersumber dari tugas dan konteks tertentu sehingga tidak dapat digeneralisasi secara luas, dan sebagian masih berstatus laporan awal.

11.5.3 Risiko Etis dan Hukum

Tabel 11.7 Risiko Utama Penggunaan Analitik dan AI dalam MSDM serta Upaya Mitigasinya

Risiko	Penjelasan	Upaya Mitigasi
Bias algoritmik	Model dilatih pada data historis yang memuat bias, sehingga mereproduksi diskriminasi	Audit bias berkala, data yang beragam, pengawasan manusia (Raghavan dkk., 2020; Tippins dkk., 2021)
Kurangnya transparansi	Karyawan dan pelamar tidak memahami dasar keputusan	Penjelasan yang dapat dipahami, hak mengajukan keberatan
Persepsi ketidakadilan	Keputusan algoritmik dinilai terlalu menyederhanakan manusia	Kombinasi algoritma dan pertimbangan manusia, komunikasi yang terbuka (Newman dkk., 2020)

Pelanggaran privasi	Pengumpulan data pribadi dan perilaku yang luas	Prinsip minimalisasi data, tujuan yang jelas, persetujuan, keamanan data
Pengawasan berlebihan	Pemantauan memicu stres dan menurunkan kepercayaan	Pemantauan yang proporsional dan transparan (Ravid dkk., 2020; Tomczak dkk., 2018)
Erosi integritas keputusan	Pengambil keputusan bergantung pada angka sehingga mengabaikan pertimbangan moral	Pelatihan etika dan akuntabilitas manusia (Leicht-Deobald dkk., 2019)

Contoh yang sering dikutip adalah laporan pers tentang alat perekrutan berbasis AI yang dikembangkan sebuah perusahaan teknologi besar dan dihentikan setelah ditemukan merugikan pelamar perempuan (Dastin, 2018). Contoh ini bersumber dari jurnalisme, bukan penelitian ilmiah, tetapi ilustratif bagi risiko model yang dilatih pada data historis yang bias. Giermindl dkk. (2022) merangkum sisi gelap analitik SDM bagi organisasi maupun karyawan, termasuk risiko pengawasan, hilangnya otonomi, dan kecemasan karyawan. Newman dkk. (2020) menunjukkan bahwa keputusan SDM berbasis algoritma dapat dipersepsikan kurang adil karena dianggap mereduksi manusia menjadi angka, yang menjadi pengingat bahwa persepsi keadilan prosedural (Colquitt dkk., 2001) tetap berlaku di era algoritma.

Di Indonesia, data pribadi karyawan dan pelamar termasuk dalam cakupan Undang-Undang Nomor 27

Tahun 2022 tentang Pelindungan Data Pribadi. Pemrosesan data tersebut memerlukan dasar yang sah, tujuan yang jelas, dan pengamanan yang memadai. Kerangka regulasi yang berkaitan dengan AI sendiri terus berkembang, sehingga organisasi perlu menelusuri ketentuan yang berlaku pada saat penerapan.

11.5.4 Implikasi bagi Pengelolaan

Beberapa prinsip dapat dirumuskan. Pertama, mulailah dari pertanyaan bisnis dan SDM yang jelas, bukan dari ketersediaan alat. Kedua, pastikan kualitas dan keabsahan data sebelum membangun model prediktif. Ketiga, pertahankan peran manusia pada keputusan yang berdampak besar bagi karyawan, seperti seleksi, promosi, dan pemutusan hubungan kerja. Keempat, komunikasikan secara terbuka data apa yang dikumpulkan dan untuk apa digunakan. Kelima, evaluasi dampak bukan hanya pada efisiensi, tetapi juga pada keadilan, kepercayaan, dan kesejahteraan karyawan.

11.6 Kompetensi Digital dan Masa Depan SDM

11.6.1 Pergeseran Isi Pekerjaan

Autor dkk. (2003) mengajukan pendekatan berbasis tugas: teknologi cenderung menggantikan tugas rutin yang dapat dijabarkan dalam aturan, dan melengkapi tugas nonrutin yang menuntut penilaian, kreativitas, dan interaksi. Autor (2015) menegaskan bahwa otomasi tidak hanya menggantikan, tetapi juga melengkapi pekerjaan manusia dan mengubah

komposisi tugas dalam suatu pekerjaan. Brynjolfsson dan McAfee (2014) menggambarkan peluang dan tantangan era mesin kedua, dengan penekanan pada kebutuhan beradaptasi.

Perkiraan dampak otomasi bervariasi tajam menurut metodenya. Frey dan Osborne (2017) memperkirakan bahwa sekitar 47 persen pekerjaan di Amerika Serikat berisiko tinggi terkomputerisasi, sedangkan Arntz dkk. (2016), dengan pendekatan berbasis tugas, memperkirakan proporsi yang jauh lebih kecil pada negara-negara OECD, sekitar 9 persen. Perbedaan ini menunjukkan bahwa prediksi dampak teknologi sangat bergantung pada asumsi, sehingga lebih bijak membaca angka-angka tersebut sebagai skenario, bukan ramalan pasti.

11.6.2 Kompetensi yang Dibutuhkan

Kompetensi digital mencakup literasi informasi dan data, komunikasi dan kolaborasi, pembuatan konten, keamanan, dan pemecahan masalah (Vuorikari dkk., 2022). Selain itu, laporan *Future of Jobs* Forum Ekonomi Dunia (2025) secara umum menempatkan keterampilan teknologi, seperti AI dan data besar, berdampingan dengan keterampilan insani, seperti berpikir analitis, ketangguhan, dan fleksibilitas, sebagai kebutuhan yang meningkat. Dengan demikian, kompetensi masa depan bukan semata teknis, melainkan perpaduan antara kemampuan digital dan kemampuan insani.

Tabel 11.8 Kelompok Kompetensi untuk Masa Depan SDM

Kelompok	Contoh	Relevansi
Literasi digital dan data	Menilai informasi secara kritis, memahami data, menjaga keamanan	Dasar bekerja di lingkungan digital
Kolaborasi dalam lingkungan digital	Berkomunikasi dan bekerja sama lintas ruang dan waktu	Kerja hibrida dan lintas tim
Pemikiran analitis dan pemecahan masalah	Menafsirkan data, mengambil keputusan berbasis bukti	Pekerjaan berpengetahuan
Kemampuan insani	Empati, penilaian etis, kreativitas, kepemimpinan	Tugas nonrutin yang sulit digantikan mesin
Kemampuan belajar dan beradaptasi	Belajar sepanjang hayat, ketangguhan menghadapi perubahan	Siklus teknologi yang cepat

Perlu hati-hati terhadap anggapan bahwa generasi muda otomatis mahir secara digital. Kirschner dan De Bruyckere (2017) menunjukkan bahwa anggapan tentang "penduduk asli digital" tidak didukung bukti yang kuat, karena kecakapan digital bervariasi antarindividu dan tidak ditentukan oleh usia semata. Karena itu, pengembangan kompetensi digital perlu diberikan secara terarah kepada seluruh kelompok usia.

11.6.3 Desain Kerja dan Kolaborasi Manusia–Mesin

Parker dan Grote (2022) menegaskan bahwa di dunia kerja yang makin digital, desain kerja justru semakin penting: teknologi dapat menurunkan otonomi dan makna kerja bila dirancang tanpa

mempertimbangkan kebutuhan manusia, tetapi dapat memperkaya pekerjaan bila dirancang untuk melengkapi kemampuan manusia. Raisch dan Krakowski (2021) mengangkat paradoks otomasi–augmentasi: otomasi dan augmentasi saling bergantung, sehingga strategi yang hanya mengejar salah satunya berisiko. Jarrahi (2018) menggambarkan kolaborasi manusia dan AI, ketika mesin unggul dalam analisis data dan manusia dalam penilaian pada situasi yang tidak pasti atau ambigu.

Kaitannya dengan kerangka buku ini jelas. Karakteristik pekerjaan serta tuntutan dan sumber daya kerja, akan dibentuk ulang oleh teknologi. Organisasi yang menggunakan teknologi untuk memperkaya pekerjaan dan menambah otonomi cenderung memperkuat motivasi, kepuasan, dan *engagement*. Sebaliknya, teknologi yang dipakai semata untuk mengawasi dan mempercepat ritme kerja berpotensi meningkatkan stres, *burnout*, dan niat berhenti.

11.6.4 Peran Fungsi SDM

Fungsi SDM sendiri menghadapi tuntutan kompetensi baru, yaitu literasi data dan analitik, pemahaman teknologi, kemampuan memimpin perubahan, dan kepekaan etis. Peran sebagai mitra strategis dan agen perubahan (Ulrich, 1997; Bab 1) semakin menuntut kemampuan menghubungkan teknologi dengan manusia. Profesional SDM perlu mampu bertanya tentang kualitas data, bias model,

dan dampak teknologi pada karyawan, bukan hanya menerima solusi yang ditawarkan penyedia teknologi.

11.6.5 Pembelajaran Sepanjang Hayat dan Retensi

Ketika isi pekerjaan terus berubah, pengembangan keterampilan (*upskilling* dan *reskilling*) menjadi bagian dari hubungan kerja. Organisasi yang menyediakan peluang belajar dan jalur karier yang jelas menunjukkan dukungan terhadap pengembangan, yang berhubungan dengan komitmen dan niat bertahan (Kraimer dkk., 2011). Sebaliknya, organisasi yang memperkenalkan teknologi tanpa menyiapkan karyawan berisiko menimbulkan kecemasan akan kehilangan pekerjaan dan menurunkan kepercayaan. Dengan demikian, pengembangan SDM dan transformasi digital pada akhirnya terhubung kembali dengan luaran inti buku ini, yaitu kinerja dan retensi.

Simpulan Bab

Bab ini menunjukkan bahwa pengembangan SDM merupakan investasi pada modal manusia yang menyentuh kompetensi, kesempatan berkinerja, dan dukungan organisasi yang dirasakan karyawan. Pelatihan yang efektif bertumpu pada analisis kebutuhan yang cermat, rancangan yang baik, transfer ke tempat kerja, dan evaluasi pada berbagai tingkat, sedangkan pengembangan karier perlu dihubungkan dengan peluang nyata agar mendukung retensi. Manajemen talenta dan perencanaan suksesi membantu menjaga kesinambungan posisi kunci,

tetapi memerlukan kriteria yang transparan agar tidak menimbulkan ketidakadilan. Transformasi digital, analitik SDM, dan kecerdasan buatan membuka peluang efisiensi dan keputusan berbasis bukti, tetapi membawa risiko bias, privasi, pengawasan berlebihan, dan *technostress*, sehingga memerlukan tata kelola yang menjaga keadilan dan peran manusia. Masa depan SDM menuntut perpaduan kompetensi digital dan kemampuan insani, desain kerja yang memperkaya, serta budaya belajar sepanjang hayat.

BAB 12
MODEL INTEGRATIF PERILAKU DAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA

12.1 Integrasi Faktor Individual dan Organisasional

12.1.1 Prinsip-Prinsip Pengikat

Beberapa prinsip teoretis telah muncul berulang dalam bab-bab sebelumnya dan berfungsi sebagai pengikat model.

Tabel 12.1 Teori Pengikat dan Perannya dalam Model Integratif

Teori atau Kerangka	Gagasan Pokok	Peran dalam Model
Interaksi individu–lingkungan (Lewin, 1936)	Perilaku adalah fungsi interaksi pribadi dan lingkungan	Dasar integrasi faktor individu dan organisasi
Ability–motivation–opportunity (Blumberg & Pringle, 1982)	Kinerja ditentukan kemampuan, motivasi, dan kesempatan	Menjelaskan jalur menuju kinerja
Teori determinasi diri (Deci & Ryan, 2000)	Kebutuhan otonomi, kompetensi, dan keterhubungan menentukan kualitas motivasi	Menjelaskan mekanisme psikologis kepemimpinan dan desain kerja
Job Demands–Resources (Bakker & Demerouti, 2007)	Tuntutan memicu penurunan energi, sumber daya memicu motivasi	Menjelaskan jalur burnout dan *engagement*

Pertukaran sosial (Blau, 1964)	Perlakuan baik dibalas dengan sikap dan usaha positif	Menjelaskan jalur dukungan, keadilan, dan komitmen
Keadilan organisasi (Adams, 1963; Colquitt dkk., 2001)	Kualitas penilaian atas perlakuan membentuk sikap	Menjelaskan reaksi terhadap imbalan dan penilaian kinerja
Model proses turnover dan *unfolding* (Mobley, 1977; Lee & Mitchell, 1994)	Turnover melalui ketidakpuasan, ikatan, atau peristiwa kejut	Menjelaskan keputusan bertahan atau pergi

Ketujuh kerangka ini tidak saling meniadakan. Masing-masing menerangi bagian berbeda dari rangkaian yang sama. Interaksi individu–lingkungan memberi logika umum, AMO menerangkan jalur menuju kinerja, SDT dan JD-R menerangkan keadaan psikologis di tengahnya, pertukaran sosial dan keadilan menerangkan kualitas hubungan, dan teori turnover menerangkan keputusan akhir.

12.1.2 Perspektif Multitingkat

Perilaku dan kinerja bersifat multitingkat. Kozlowski dan Klein (2000) menjelaskan bahwa fenomena organisasi muncul dari interaksi antartingkat: proses pada tingkat individu dapat menyatu ke tingkat kelompok dan organisasi (dari bawah ke atas), sedangkan konteks pada tingkat yang lebih tinggi membentuk perilaku individu (dari atas ke bawah). Dalam kerangka buku ini, pembedaan tingkat tampak sebagai berikut.

Pada tingkat individu terdapat kepribadian, kompetensi, motivasi, kesesuaian, sikap kerja, dan perilaku. Pada tingkat tim atau unit terdapat perilaku pemimpin langsung, iklim kerja, dan beban kerja. Pada tingkat organisasi terdapat budaya, sistem imbalan, dan praktik SDM. Pada tingkat eksternal terdapat pasar kerja, regulasi, budaya nasional, dan teknologi.

Implikasi metodologisnya penting. Karyawan dalam unit yang sama berbagi atasan dan iklim, sehingga data mereka tidak sepenuhnya independen. Analisis yang mengabaikan struktur bertingkat dapat menghasilkan kesimpulan yang bias, dan model hierarkis atau analisis multitingkat diperlukan bila data berasal dari beberapa unit (Hofmann, 1997). Dalam penelitian turnover, Hausknecht dan Trevor (2011) juga mengingatkan bahwa turnover kolektif memiliki dinamika sendiri yang tidak sekadar penjumlahan keputusan individu.

12.1.3 Peran Konteks

Johns (2006) menegaskan bahwa konteks, yaitu siapa, apa, kapan, di mana, dan mengapa, memengaruhi hubungan antarvariabel perilaku organisasi, baik secara langsung maupun sebagai moderator. Konteks mencakup konteks umum (misalnya sektor, budaya nasional, dan kondisi ekonomi) dan konteks khusus (misalnya sifat tugas, otonomi, dan struktur imbalan). Pembahasan sebelumnya menunjukkan banyak contohnya:

hubungan kepuasan dan kinerja lebih kuat pada pekerjaan kompleks (Judge dkk., 2001), pengaruh kepemimpinan bergantung pada konteks (Oc, 2018), dan niat berhenti lebih mudah diwujudkan pada pasar kerja dengan banyak alternatif (Griffeth dkk., 2000). Karena itu, model integratif ini tidak menyatakan hubungan yang berlaku mutlak, melainkan hubungan yang bergantung pada konteks.

12.2 Kepemimpinan dan Budaya Organisasi sebagai Determinan Perilaku

12.2.1 Hubungan Dua Arah

Kepemimpinan dan budaya adalah dua sumber daya organisasional yang paling banyak dibahas dalam buku ini, dan hubungan keduanya bersifat timbal balik. Di satu sisi, pemimpin membentuk budaya melalui apa yang mereka perhatikan, ukur, dan kendalikan, cara mereka bereaksi terhadap krisis, serta kriteria imbalan dan promosi (Schein, 2010). Bukti menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berkaitan dengan pembentukan budaya (Bass & Avolio, 1993) dan bahwa karakteristik pimpinan puncak berhubungan dengan nilai budaya organisasi (Giberson dkk., 2009). Di sisi lain, budaya membatasi dan membentuk perilaku kepemimpinan: pemimpin yang bertindak bertentangan dengan norma yang dianut akan kehilangan kredibilitas, dan budaya tertentu mempermudah gaya kepemimpinan tertentu (Bab 5).

Kerr dan Jermier (1978) menambahkan sudut pandang lain melalui konsep pengganti kepemimpinan (*substitutes for leadership*): karakteristik bawahan, tugas, dan organisasi tertentu dapat menetralkan atau menggantikan peran perilaku pemimpin. Sistem kerja yang jelas, budaya profesional yang kuat, atau tugas yang memberi umpan balik intrinsik dapat mengurangi ketergantungan pada pengarahan atasan. Gagasan ini mengingatkan bahwa pengaruh kepemimpinan tidak seragam dan bergantung pada seberapa banyak sumber daya lain tersedia.

12.2.2 Mekanisme Bersama

Jika dilihat dari sisi pengalaman karyawan, kepemimpinan dan budaya memengaruhi sikap dan perilaku melalui kondisi psikologis yang serupa.

Tabel 12.2 Kondisi Psikologis sebagai Mekanisme Bersama Kepemimpinan dan Budaya

Kondisi Psikologis	Wujud dari Kepemimpinan	Wujud dari Budaya	Sikap atau Perilaku yang Terpengaruh
Keadilan yang dirasakan	Pembagian tugas dan imbalan yang adil, transparansi	Norma keadilan, konsistensi aturan	Kepuasan, komitmen, OCB
Dukungan yang dirasakan	Dukungan atasan, LMX berkualitas	Budaya suportif dan berorientasi orang	Komitmen afektif, niat bertahan
Keamanan psikologis	Keterbukaan atasan terhadap masukan	Toleransi terhadap kesalahan sebagai pembelajaran	*Engagement*, perilaku bersuara, inovasi

Makna dan nilai	Visi, teladan, penghubungan tugas dengan tujuan	Nilai bersama yang bermakna	*Engagement*, komitmen, motivasi internal
Pemenuhan kebutuhan psikologis	Otonomi, pengakuan kompetensi, kedekatan	Peluang berkembang dan kerja sama	Motivasi otonom, kesejahteraan
Keseimbangan tuntutan dan sumber daya	Pengaturan beban, dukungan, pemulihan	Norma tentang jam kerja dan istirahat	Burnout, kesejahteraan, niat berhenti

Tabel tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan dan budaya tidak memengaruhi kinerja atau niat berhenti secara langsung, tetapi melalui keadaan psikologis yang dialami karyawan. Karena itu, penelitian yang hanya menghubungkan kepemimpinan atau budaya langsung dengan hasil akhir sering kehilangan penjelasan tentang mekanismenya.

12.2.3 Konsistensi dan Kesenjangan

Salah satu pelajaran penting dari Bab 5 adalah kesenjangan antara nilai yang dinyatakan dan asumsi yang berlaku dalam praktik (Schein, 2010). Hal yang sama berlaku pada kepemimpinan. Pemimpin yang mengaku mendukung pengembangan tetapi menekan pelatihan karena target jangka pendek mengirim sinyal yang bertentangan. Ketika kepemimpinan, budaya, dan praktik SDM, seperti sistem imbalan dan penilaian kinerja, menyampaikan pesan yang konsisten, pengaruhnya pada karyawan lebih kuat. Hal ini sejalan dengan gagasan kekuatan sistem SDM

yang menekankan kejelasan sinyal dan konsistensi (Bowen & Ostroff, 2004).

Proposisi 1. Pengaruh kepemimpinan terhadap sikap kerja lebih kuat ketika perilaku pemimpin selaras dengan budaya dan praktik SDM yang berlaku, dan melemah ketika terdapat ketidakkonsistenan antara nilai yang dinyatakan dan praktik nyata.

Proposisi 2. Pengaruh kepemimpinan dan budaya terhadap kinerja dan *turnover intention* sebagian besar bersifat tidak langsung, melalui kondisi psikologis (keadilan, dukungan, keamanan psikologis, makna, dan pemenuhan kebutuhan) serta sikap kerja.

12.2.4 Konteks Nasional dan Indonesia

Persepsi tentang pemimpin yang ideal dan norma budaya organisasi dibentuk sebagian oleh budaya nasional (House dkk., 2004; Hofstede dkk., 2010). Pada konteks Indonesia, sebagaimana dicatat pada Bab 2, Bab 4, dan Bab 5, orientasi kolektivis dan jarak kekuasaan yang relatif tinggi dapat menghasilkan harapan akan atasan yang mengayomi, serta sungkan dalam menyampaikan kritik. Akibatnya, indikator yang sama dapat bermakna berbeda: diam tidak selalu berarti setuju, dan kesetiaan tidak selalu mencerminkan keterikatan afektif. Hal ini menegaskan perlunya instrumen yang disesuaikan secara budaya dan penafsiran hasil yang memperhatikan konteks, tema yang dilanjutkan pada agenda penelitian.

12.3 Motivasi, Kompetensi, dan Kepuasan Kerja

12.3.1 Pemenuhan Kebutuhan Psikologis sebagai Jembatan

Tinjauan Van den Broeck dkk. (2016) menunjukkan bahwa pemenuhan kebutuhan psikologis dasar di tempat kerja berkaitan dengan kesejahteraan, motivasi, dan kinerja yang lebih baik, sedangkan frustrasi kebutuhan berkaitan dengan hasil yang merugikan. Dalam model integratif, pemenuhan kebutuhan menghubungkan faktor organisasional (kepemimpinan, desain kerja, imbalan) dengan sikap kerja (kepuasan dan *engagement*).

12.3.2 Hubungan Timbal Balik Kompetensi, Kinerja, dan Kepuasan

Kompetensi dan motivasi menentukan kinerja, tetapi kinerja juga memengaruhi sikap. Kinerja yang baik yang diakui dan dihargai menumbuhkan rasa kompeten dan kepuasan, sedangkan kinerja yang buruk dengan umpan balik yang tidak mendukung dapat menurunkan efikasi diri (Bandura, 1997). Bukti panel menunjukkan bahwa hubungan antara sikap kerja dan kinerja kemungkinan bersifat timbal balik (Riketta, 2008). Karena itu, model yang hanya menggambarkan panah searah dari sikap ke kinerja menyederhanakan kenyataan.

12.3.3 Peran Pekerjaan dan Pengembangan

Desain pekerjaan yang memberi otonomi, variasi, dan umpan balik (Hackman & Oldham, 1976;

Humphrey dkk., 2007) serta peluang pengembangan memengaruhi motivasi dan kepuasan sekaligus memperbesar kompetensi. Dengan demikian, pengembangan SDM dan desain kerja berfungsi sebagai pengungkit ganda: keduanya meningkatkan kemampuan sekaligus kesediaan berusaha.

Proposisi 3. Kinerja tertinggi dicapai ketika kompetensi, motivasi otonom, dan kesempatan berkinerja hadir bersamaan, sedangkan kekurangan pada salah satu unsur membatasi efek unsur lainnya. Kinerja dan sikap kerja saling memengaruhi dari waktu ke waktu.

12.4 *Employee Engagement*, Komitmen, dan Kinerja

12.4.1 Sikap Kerja: Berkaitan tetapi Berbeda

Kepuasan, *engagement*, dan komitmen berhubungan erat tetapi menjawab pertanyaan yang berbeda. Harrison dkk. (2006), melalui meta-analisis, menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi dapat dipandang sebagai indikator dari sikap kerja yang lebih umum yang berhubungan dengan perilaku inti, seperti kinerja, perilaku kewargaan, dan penarikan diri. Di sisi lain, Cole dkk. (2012) serta Le dkk. (2010) mengingatkan adanya risiko redundansi empiris, yaitu sejumlah konstruk sikap kerja berkorelasi sangat tinggi sehingga pembedaannya perlu diuji, bukan diasumsikan. Konsekuensi bagi penelitian jelas: validitas diskriminan harus diperiksa sebelum beberapa sikap kerja dimasukkan dalam satu model.

12.4.2 Dua Proses dalam Satu Kerangka

Model JD-R memberi kerangka yang menghubungkan sikap kerja positif dan negatif. Pada proses motivasional, sumber daya kerja menumbuhkan *engagement* yang mendukung kinerja dan retensi. Pada proses penurunan energi, tuntutan tinggi tanpa sumber daya menumbuhkan burnout yang menurunkan kinerja dan meningkatkan niat berhenti (Demerouti dkk., 2001; Schaufeli & Bakker, 2004; Bakker & Demerouti, 2007). Model integratif memasukkan kedua proses ini, sehingga kesejahteraan dan burnout ditempatkan sebagai bagian dari rantai yang sama dengan kepuasan, *engagement*, dan komitmen.

12.4.3 Ringkasan Kekuatan Bukti

Tabel 12.3 Ringkasan Hubungan Antarkonstruk dan Kekuatan Bukti

Hubungan	Arah	Kekuatan Bukti	Catatan Utama
Kepemimpinan (transformasional, etis, LMX) → kepuasan	Positif	Konsisten, banyak meta-analisis	Sebagian besar studi lintas bagian; gaya moral saling tumpang tindih
Kepemimpinan destruktif → kepuasan, komitmen	Negatif	Konsisten	Berkaitan juga dengan kelelahan emosional
Budaya (suportif, adaptif, kesesuaian nilai) → kepuasan, komitmen	Positif	Cukup konsisten, terbatas pada pengukuran	Risiko tumpang tindih budaya, iklim, dan sikap
Kepuasan → kinerja	Positif, sedang	Meta-analisis;	Lebih kuat pada pekerjaan

		kausalitas kemungkinan timbal balik	kompleks dan kinerja kontekstual
Engagement → kinerja tugas dan kontekstual	Positif	Meta-analisis; dominan lintas bagian	Bukti harian dan longitudinal mendukung, tetapi terbatas
Komitmen afektif → kinerja dan OCB	Positif, kecil hingga sedang	Meta-analisis	Komitmen berkelanjutan tidak berhubungan atau negatif
Kepuasan, komitmen → *turnover intention*	Negatif, sedang	Konsisten	Niat memprediksi turnover aktual lebih kuat
Kepemimpinan → *turnover intention*	Negatif, terutama tidak langsung	Cukup konsisten	Dimediasi sikap kerja dan keterikatan
Burnout, stresor hambatan → *turnover intention*	Positif	Konsisten	Stresor tantangan menunjukkan pola berbeda
Praktik SDM berkinerja tinggi → kinerja organisasi	Positif	Meta-analisis	Dimediasi modal manusia dan motivasi; bergantung pada kekuatan sistem

Kolom "kekuatan bukti" bersifat kualitatif dan merangkum pola umum pada bab-bab sebelumnya, bukan penilaian kuantitatif terpadu. Tabel ini sebaiknya dibaca bersama catatan kritis pada tiap bab.

Proposisi 4. Kepuasan kerja, *engagement*, dan komitmen afektif memberikan kontribusi yang saling tumpang tindih tetapi tidak identik terhadap kinerja dan *turnover intention*, dan hubungan sikap kerja dengan kinerja bersifat timbal balik, bukan searah.

12.5 *Turnover Intention* dan Retensi Karyawan

12.5.1 Tiga Jalur Menuju Keputusan Berhenti

Jalur sikap. Ketidakpuasan dan komitmen yang lemah memicu pemikiran untuk berhenti, pencarian alternatif, dan niat berhenti (Mobley, 1977; Hom & Kinicki, 2001; Tett & Meyer, 1993). Kepemimpinan, budaya, lingkungan kerja, dan sistem kinerja memengaruhi jalur ini melalui sikap kerja.

Jalur ikatan. Keterikatan karyawan pada rekan, komunitas, dan kecocokan dengan pekerjaan, serta pengorbanan yang harus dilepaskan, menahan karyawan bahkan ketika kepuasan tidak tinggi (Mitchell dkk., 2001).

Jalur peristiwa kejut. Peristiwa tertentu, seperti tawaran kerja yang tidak terduga atau perubahan kebijakan, dapat memicu keputusan berhenti tanpa melalui ketidakpuasan (Lee & Mitchell, 1994; Holtom dkk., 2005).

12.5.2 Moderator

Hubungan sikap kerja dengan niat dan tindakan berhenti dimoderasi oleh sejumlah faktor. Persepsi alternatif pekerjaan merupakan moderator yang paling jelas: karyawan yang tidak puas lebih mungkin bertahan ketika alternatif terbatas (Griffeth dkk.,

2000; Hom dkk., 2017). Keterikatan kerja berfungsi sebagai penyangga. Norma budaya, seperti kecenderungan menghindari konflik atau kuatnya ikatan kekeluargaan, dapat menunda ekspresi ketidakpuasan hingga menjadi keputusan yang tiba-tiba (Bab 10). Penularan turnover di antara rekan kerja menambah dimensi sosial (Felps dkk., 2009).

12.5.3 Dimensi Waktu

Keputusan berhenti merupakan proses yang berkembang. Chen dkk. (2011) menunjukkan bahwa perubahan kepuasan dari waktu ke waktu berkaitan dengan niat berhenti selain tingkat kepuasan pada satu titik. Mitchell dan James (2001) menekankan bahwa teori sebaiknya menspesifikasikan kapan dan seberapa cepat suatu hubungan berlangsung, karena jeda waktu antara penyebab dan akibat memengaruhi temuan. Dengan demikian, model integratif ini perlu dipahami sebagai proses yang berlangsung dari waktu ke waktu, bukan potret tunggal.

12.5.4 Dari Model ke Retensi

Jika turnover merupakan hasil dari kombinasi jalur-jalur tersebut, strategi retensi perlu menyasar semuanya. Sikap kerja dibangun melalui kepemimpinan, budaya, keadilan, dan lingkungan kerja yang sehat. Ikatan dibangun melalui orientasi, jaringan sosial, peluang karier, dan keterlibatan. Peristiwa kejut dikelola melalui komunikasi dan dialog dengan karyawan kunci. Sebagaimana ditekankan pada Bab 10, retensi yang sehat bertumpu

pada keinginan bertahan, bukan sekadar hambatan keluar.

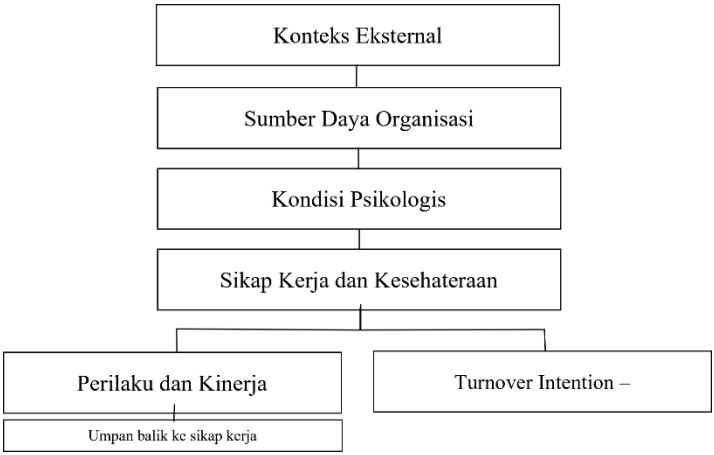
Proposisi 5. Hubungan sikap kerja dengan *turnover intention* dimoderasi oleh persepsi alternatif dan keterikatan kerja, dan sebagian turnover terjadi melalui peristiwa kejut yang tidak diperantarai oleh ketidakpuasan.

12.6 Model Integratif dan Agenda Penelitian MSDM

12.6.1 Model Integratif

Dengan menyatukan pembahasan sebelumnya, model integratif perilaku dan kinerja SDM dapat digambarkan sebagai rangkaian yang bergerak dari konteks dan sumber daya organisasional, melalui kondisi psikologis dan sikap kerja, menuju perilaku, kinerja, dan keputusan bertahan atau pergi.

Gambar 12.1 Skema Model Integratif Perilaku dan Kinerja SDM



Karakteristik Individu (Kepribadian, kompetensi, motivasi, dan kesesuaian) memengaruhi persepsi, sikap, perilaku, dan memoderasi hubungan di atas.

Karakteristik Individu (Kepribadian, kompetensi, motivasi, dan kesesuaian) memengaruhi persepsi, sikap, perilaku, dan memoderasi hubungan di atas.

Beberapa catatan atas skema tersebut. Pertama, panah menggambarkan arah pengaruh yang dominan secara teoretis, bukan klaim kausal yang telah terbukti, mengingat dominasi studi korelasional. Kedua, ada umpan balik dari kinerja ke sikap dan dari sikap ke sumber daya yang dipersepsikan, sehingga sistem ini dinamis. Ketiga, teknologi digital bersifat lintas lapisan: ia dapat menjadi sumber daya (misalnya pembelajaran, otonomi) sekaligus tuntutan (misalnya pengawasan, *technostress*), bergantung pada desain kerja yang menyertainya (Parker & Grote, 2022).

Proposisi 6. Dampak digitalisasi, analitik, dan AI terhadap sikap kerja dan retensi bergantung pada desain kerja dan tata kelola yang menyertainya: teknologi yang memperkaya pekerjaan dan menjaga keadilan cenderung memperkuat sumber daya kerja, sedangkan teknologi yang dipakai untuk mengawasi dan mempercepat ritme kerja cenderung meningkatkan tuntutan.

12.6.2 Contoh Model Penelitian Terpadu

Bagi peneliti yang ingin menguji sebagian model, kerangka berikut dapat menjadi titik awal. Contoh ini mengikuti fokus buku, yaitu kepemimpinan dan budaya organisasi sebagai prediktor, kepuasan kerja sebagai mediator, serta *turnover intention* sebagai luaran.

Tabel 12.4 Contoh Rumusan Model dan Hipotesis Penelitian

Kode	Hipotesis	Landasan Teoretis
H1	Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja	Pertukaran sosial, SDT
H2	Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja	Kesesuaian nilai, kejelasan, kebutuhan psikologis
H3	Kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*	Model proses turnover
H4	Kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*	Dukungan atasan, LMX
H5	Budaya organisasi berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*	Kesesuaian nilai, dukungan organisasi
H6	Kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan dan budaya terhadap *turnover intention*	Rantai sumber daya organisasional → sikap kerja → niat
H7	Persepsi alternatif kerja memoderasi hubungan kepuasan kerja dan *turnover intention*	Proses penarikan diri, peluang alternatif

Tiga catatan metodologis berlaku bagi model semacam ini. Pertama, pengujian mediasi dengan data lintas bagian dapat menghasilkan estimasi yang bias

terhadap proses longitudinal sebenarnya (Maxwell & Cole, 2007), sehingga klaim mediasi perlu dirumuskan hati-hati atau didukung rancangan longitudinal. Kedua, variabel pengendali, seperti masa kerja, jenjang jabatan, dan sektor, perlu dipertimbangkan. Ketiga, bila kepemimpinan dan budaya diukur melalui persepsi karyawan yang sama dengan kepuasan dan niat berhenti, risiko bias metode umum meningkat (Podsakoff dkk., 2003, 2012).

12.6.3 Agenda Penelitian

Berdasarkan keterbatasan yang dicatat sepanjang buku, agenda penelitian MSDM dapat dikelompokkan ke dalam empat bidang.

Bidang pertama: desain dan pengukuran. Banyak bukti masih berasal dari survei lintas bagian dengan laporan diri. Penelitian mendatang perlu menggunakan desain longitudinal dan data harian (Ployhart & Vandenberg, 2010), data multisumber (misalnya penilaian atasan dan data objektif kinerja serta turnover aktual), dan desain kuasi-eksperimen atau uji intervensi untuk menilai efektivitas program, seperti pelatihan kepemimpinan, praktik umpan balik, dan program retensi. Peneliti juga perlu menguji validitas diskriminan antarsikap kerja (Le dkk., 2010; Cole dkk., 2012).

Bidang kedua: konteks dan generalisasi. Sebagian besar teori dan instrumen berasal dari Amerika Utara dan Eropa. Henrich dkk. (2010) mengingatkan bahwa sampel dari masyarakat Barat,

terdidik, industrial, kaya, dan demokratis tidak dapat dianggap mewakili manusia pada umumnya, dan Tsui dkk. (2007) menyerukan penelitian lintas budaya yang lebih cermat. Bagi penelitian di Indonesia, agenda ini mencakup adaptasi instrumen secara hati-hati melalui penerjemahan balik (Brislin, 1970) dan uji kesetaraan pengukuran (Vandenberg & Lance, 2000), serta kajian tentang konstruk lokal seperti kekeluargaan dan sungkan. Sektor yang kurang terwakili, seperti pendidikan, layanan kesehatan, usaha mikro dan kecil, serta organisasi publik di daerah, juga perlu diteliti.

Bidang ketiga: tema yang berkembang. Beberapa topik masih minim bukti yang kuat, yaitu dampak kerja hibrida terhadap kepemimpinan, budaya, dan retensi, dampak AI dan manajemen algoritmik terhadap keadilan, *engagement*, dan niat berhenti, efektivitas program kesejahteraan berbasis organisasi, mekanisme keadilan dalam manajemen talenta, serta dinamika lintas generasi dengan tetap menghindari stereotip.

Bidang keempat: jembatan teori dan praktik. Rynes dkk. (2007) menunjukkan jurang antara literatur akademik dan praktisi MSDM, dan Rousseau (2006) memperjuangkan manajemen berbasis bukti. Pfeffer dan Sutton (2006) menekankan perlunya keputusan berdasarkan bukti, bukan mode atau intuisi. Penelitian yang memperhatikan kelayakan penerapan dan menyajikan hasil dalam bahasa yang

dapat dipahami praktisi akan membantu menjembatani jurang tersebut.

Tabel 12.5 Ringkasan Agenda Penelitian

Tema	Pertanyaan Penelitian	Pendekatan yang Disarankan
Kausalitas dan dinamika	Apakah sikap kerja mendahului kinerja dan niat berhenti, atau sebaliknya?	Desain longitudinal, studi harian, analisis panel
Mekanisme	Kondisi psikologis apa yang menjelaskan pengaruh kepemimpinan dan budaya?	Model mediasi dan moderasi bertingkat, dengan pengukuran multisumber
Kesesuaian konsep	Apakah kepuasan, *engagement*, dan komitmen dapat dibedakan secara empiris?	Uji validitas diskriminan, analisis faktor konfirmatori
Konteks Indonesia	Bagaimana konstruk dan hubungannya berbeda pada sektor dan budaya setempat?	Adaptasi instrumen, uji kesetaraan pengukuran, studi lintas sektor, metode campuran
Turnover aktual	Seberapa baik niat berhenti memprediksi turnover aktual?	Data catatan SDM, tindak lanjut longitudinal
Digitalisasi dan AI	Bagaimana teknologi memengaruhi keadilan, kesejahteraan, dan retensi?	Studi lapangan, eksperimen, penelitian kualitatif tentang pengalaman karyawan
Intervensi	Intervensi mana yang benar-benar meningkatkan kepuasan, kinerja, dan retensi?	Uji intervensi, kuasi-eksperimen, evaluasi program

Pada tataran analisis, penelitian dengan model mediasi dan moderasi dapat memanfaatkan

pendekatan yang lazim, seperti analisis proses bersyarat (Hayes, 2018) atau pemodelan persamaan struktural berbasis varians (Hair dkk., 2022), dengan catatan bahwa teknik analisis tidak menggantikan kualitas desain dan teori. Pemilihan metode perlu mengikuti pertanyaan penelitian, bukan sebaliknya.

12.6.4 Implikasi bagi Pengelolaan SDM

Dari model integratif, beberapa panduan diagnostik dapat dirumuskan bagi praktisi. Prinsip utamanya adalah memulai dari gejala, menelusuri kemungkinan penyebab pada lapisan model, lalu memilih intervensi yang sesuai.

Tabel 12.6 Peta Diagnostik: dari Gejala ke Kemungkinan Penyebab dan Tindakan

Gejala	Kemungkinan Penyebab pada Model	Arah Tindakan
Kinerja rendah pada sebagian karyawan	Kompetensi, motivasi, atau kendala situasional	Diagnosis penyebab, lalu pelatihan, desain kerja, atau perbaikan sumber daya
Kepuasan dan komitmen menurun	Kepemimpinan, keadilan, budaya, imbalan	Pelatihan atasan, perbaikan keadilan prosedural, penyelarasan nilai dan praktik
Engagement rendah dan kelelahan meningkat	Tuntutan berlebihan, sumber daya minim, konflik peran	Penyesuaian beban kerja, dukungan, pemulihan, kejelasan peran
Turnover intention tinggi pada karyawan kunci	Peluang karier, kepemimpinan, imbalan, ikatan lemah	Jalur karier, diferensiasi yang adil, dukungan atasan, penguatan ikatan

Keluhan atas penilaian kinerja	Bias penilai, kriteria tidak jelas, umpan balik jarang	Kalibrasi, umpan balik berkala, pelatihan atasan
Penolakan terhadap teknologi baru	Kesiapan, kepercayaan, kekhawatiran akan pengawasan	Partisipasi, komunikasi, pelatihan, tata kelola data yang transparan

Peta ini tidak dimaksudkan sebagai resep baku, karena setiap organisasi memiliki konteks berbeda. Fungsinya adalah mengingatkan bahwa gejala yang sama dapat berasal dari penyebab berbeda, sehingga diagnosis perlu mendahului tindakan.

12.6.5 Keterbatasan Model

Model integratif ini memiliki keterbatasan yang perlu diakui. Pertama, ia merupakan sintesis konseptual dan belum diuji sebagai satu kesatuan. Kedua, bukti yang melandasinya sebagian besar berasal dari studi korelasional di konteks non-Indonesia, sehingga kekuatan hubungan di Indonesia perlu diuji. Ketiga, model tidak mencakup seluruh faktor yang relevan, misalnya kondisi ekonomi rumah tangga, dinamika serikat pekerja, dan regulasi ketenagakerjaan yang dapat memengaruhi keputusan karyawan. Keempat, bidang ini terus bergerak, terutama pada topik digitalisasi dan AI, sehingga sebagian temuan akan menjadi usang dan perlu diperbarui.

Simpulan Bab

Bab ini menyatukan pembahasan buku ke dalam model integratif yang memandang perilaku dan

kinerja SDM sebagai hasil interaksi faktor individual dan organisasional pada beberapa tingkat dan dalam konteks tertentu. Kepemimpinan dan budaya organisasi, bersama praktik SDM dan lingkungan kerja, berfungsi sebagai sumber daya organisasional yang membentuk kondisi psikologis karyawan, yaitu keadilan, dukungan, keamanan psikologis, makna, dan pemenuhan kebutuhan. Kondisi tersebut membentuk sikap kerja, yaitu kepuasan, *engagement*, dan komitmen, serta kesejahteraan atau burnout, yang selanjutnya memengaruhi perilaku, kinerja, dan keputusan untuk bertahan atau pergi. Hubungan ini bersifat timbal balik dan bergantung pada konteks, sedangkan keputusan berhenti juga dipengaruhi oleh ikatan, persepsi alternatif, dan peristiwa kejut. Enam proposisi dirumuskan untuk diuji, dan agenda penelitian diarahkan pada penguatan desain longitudinal dan multisumber, adaptasi pada konteks Indonesia, kajian tema yang berkembang seperti digitalisasi dan AI, serta penjembatanan teori dan praktik.

Dengan demikian, pengelolaan perilaku dan kinerja SDM yang efektif memerlukan pandangan sistemik: kinerja dan retensi bukan hasil dari satu kebijakan atau satu pemimpin, tetapi dari keselarasan antara individu, pekerjaan, kepemimpinan, budaya, dan sistem yang menopangnya.

DAFTAR PUSTAKA

Abelson, M. A., & Baysinger, B. D. (1984). Optimal and dysfunctional turnover: Toward an organizational level model. *Academy of Management Review, 9*(2), 331–341.

Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology, 67*(5), 422–436.

Adler, S., Campion, M., Colquitt, A., Grubb, A., Murphy, K., Ollander-Krane, R., & Pulakos, E. D. (2016). Getting rid of performance ratings: Genius or folly? A debate. *Industrial and Organizational Psychology, 9*(2), 219–252.

Aguinis, H. (2019). *Performance management* (4th ed.). Chicago Business Press.

Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual Review of Psychology, 60*, 451–474.

Aguinis, H., Joo, H., & Gottfredson, R. K. (2011). Why we hate performance management—and why we should love it. *Business Horizons, 54*(6), 503–507.

Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 50*(2), 179–211.

Alarcon, G. M. (2011). A meta-analysis of burnout with job demands, resources, and attitudes. *Journal of Vocational Behavior, 79*(2), 549–562.

Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance, 4*(2), 142–175.

Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010). Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. *Academy of Management Perspectives, 24*(2), 48–64.

Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management, 29*(1), 99–118.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology, 63*(1), 1–18.

Allen, T. D., Eby, L. T., Poteet, M. L., Lentz, E., & Lima, L. (2004). Career benefits associated with mentoring for protégés: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 89*(1), 127–136.

Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest, 16*(2), 40–68.

Allen, T. D., Herst, D. E. L., Bruck, C. S., & Sutton, M. (2000). Consequences associated with work-to-family conflict: A review and agenda for future research. *Journal of Occupational Health Psychology, 5*(2), 278–308.

Alliger, G. M., Tannenbaum, S. I., Bennett, W., Traver, H., & Shotland, A. (1997). A meta-analysis of the relations among training criteria. *Personnel Psychology, 50*(2), 341–358.

Alvesson, M. (2002). Understanding organizational culture. Sage.

Amstad, F. T., Meier, L. L., Fasel, U., Elfering, A., & Semmer, N. K. (2011). A meta-analysis of work–family conflict and various outcomes with a special emphasis on cross-domain versus matching-domain relations. *Journal of Occupational Health Psychology, 16*(2), 151–169.

Angrave, D., Charlwood, A., Kirkpatrick, I., Lawrence, M., & Stuart, M. (2016). HR and analytics: Why HR is set to fail the big data challenge. *Human Resource Management Journal, 26*(1), 1–11.

Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly, 14*(3), 261–295.

Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Cornell University Press.

Armstrong, M. (2015). Armstrong's handbook of performance management: An evidence-based guide to delivering high performance (5th ed.). Kogan Page.

Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.

Arntz, M., Gregory, T., & Zierahn, U. (2016). *The risk of automation for jobs in OECD countries: A comparative analysis* (OECD Social, Employment and Migration Working Papers No. 189). OECD Publishing.

Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (Eds.). (1996). The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era. Oxford University Press.

Arthur, W., Bennett, W., Edens, P. S., & Bell, S. T. (2003). Effectiveness of training in organizations: A meta-analysis of design and evaluation features. *Journal of Applied Psychology, 88*(2), 234–245.

Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review, 18*(1), 88–115.

Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., & Fugate, M. (2000). All in a day's work: Boundaries and micro role transitions. *Academy of Management Review, 25*(3), 472–491.

Autor, D. H. (2015). Why are there still so many jobs? The history and future of workplace automation. *Journal of Economic Perspectives, 29*(3), 3–30.

Autor, D. H., Levy, F., & Murnane, R. J. (2003). The skill content of recent technological change: An empirical exploration. *The Quarterly Journal of Economics, 118*(4), 1279–1333.

Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly, 16*(3), 315–338.

Avolio, B. J., Kahai, S., & Dodge, G. E. (2000). E-leadership: Implications for theory, research, and practice. *The Leadership Quarterly, 11*(4), 615–668.

Avolio, B. J., Sosik, J. J., Kahai, S. S., & Baker, B. (2014). E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission. *The Leadership Quarterly, 25*(1), 105–131.

Ayyagari, R., Grover, V., & Purvis, R. (2011). Technostress: Technological antecedents and implications. *MIS Quarterly, 35*(4), 831–858.

Baicker, K., Cutler, D., & Song, Z. (2010). Workplace wellness programs can generate savings. *Health Affairs, 29*(2), 304–311.

Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., & Fletcher, L. (2017). The meaning, antecedents and outcomes of employee engagement: A narrative synthesis. *International Journal of Management Reviews, 19*(1), 31–53.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology, 22*(3), 309–328.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International, 13*(3), 209–223.

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD-R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1*, 389–411.

Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel Psychology, 41*(1), 63–105.

Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Prentice Hall.

Bandura, A. (1997). Self-efficacy: The exercise of control. W. H. Freeman.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management, 17*(1), 99–120.

Barney, J. B. (1986). Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review, 11*(3), 656–665.

Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The Big Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology, 44*(1), 1–26.

Barrick, M. R., & Zimmerman, R. D. (2009). Hiring for retention and performance. *Human Resource Management, 48*(2), 183–206.

Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. Free Press.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly, 17*(1), 112–121.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Sage.

Bateman, T. S., & Strasser, S. (1984). A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. *Academy of Management Journal, 27*(1), 95–112.

Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology, 92*(3), 707–721.

Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resource management: Where do we go from here? *Journal of Management, 32*(6), 898–925.

Becker, B. E., Huselid, M. A., & Beatty, R. W. (2009). *The differentiated workforce: Transforming talent into strategic impact*. Harvard Business Press.

Becker, G. S. (1964). Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education. Columbia University Press.

Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology, 66*(1), 32–40.

Bedi, A., Alpaslan, C. M., & Green, S. (2016). A meta-analytic review of ethical leadership outcomes and moderators. *Journal of Business Ethics, 139*(3), 517–536.

Benson, G. S. (2006). Employee development, commitment and intention to turnover: A test of 'employability' policies in action. *Human Resource Management Journal, 16*(2), 173–192.

Bernstein, E. S., & Turban, S. (2018). The impact of the 'open' workspace on human collaboration. *Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences, 373*(1753), Article 20170239.

Björkman, I., Ehrnrooth, M., Mäkelä, K., Smale, A., & Sumelius, J. (2013). Talent or not? Employee reactions to talent identification. *Human Resource Management, 52*(2), 195–214.

Blau, P. M. (1964). Exchange and power in social life. Wiley.

Blumberg, M., & Pringle, C. D. (1982). The missing opportunity in organizational research: Some implications for a theory of work performance. *Academy of Management Review, 7*(4), 560–569.

Blume, B. D., Ford, J. K., Baldwin, T. T., & Huang, J. L. (2010). Transfer of training: A meta-analytic review. *Journal of Management, 36*(4), 1065–1105.

Bondarouk, T., Parry, E., & Furtmueller, E. (2017). Electronic HRM: Four decades of research on adoption and consequences. *The International Journal of Human Resource Management, 28*(1), 98–131.

Bono, J. E., & Judge, T. A. (2003). Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders. *Academy of Management Journal, 46*(5), 554–571.

Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. Dalam N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (hlm. 71–98). Jossey-Bass.

Bothma, C. F. C., & Roodt, G. (2013). The validation of the turnover intention scale. *SA Journal of Human Resource Management, 11*(1), Article 507.

Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM–firm performance linkages: The role of the "strength" of the HRM system. *Academy of Management Review, 29*(2), 203–221.

Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Strategy and human resource management* (4th ed.). Palgrave Macmillan.

Boyatzis, R. E. (1982). The competent manager: A model for effective performance. Wiley.

Brayfield, A. H., & Crockett, W. H. (1955). Employee attitudes and employee performance. *Psychological Bulletin, 52*(5), 396–424.

Brislin, R. W. (1970). Back-translation for cross-cultural research. *Journal of Cross-Cultural Psychology, 1*(3), 185–216.

Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly, 17*(6), 595–616.

Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 97*(2), 117–134.

Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies. W. W. Norton.

Brynjolfsson, E., Li, D., & Raymond, L. R. (2023). *Generative AI at work* (NBER Working Paper No. 31161). National Bureau of Economic Research.

Burke, L. A., & Hutchins, H. M. (2007). Training transfer: An integrative literature review. *Human Resource Development Review, 6*(3), 263–296.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework (3rd ed.). Jossey-Bass.

Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, G. D., & Klesh, J. R. (1983). Assessing the attitudes and perceptions of organizational members. Dalam S. E. Seashore, E. E. Lawler, P. H. Mirvis,

& C. Cammann (Eds.), *Assessing organizational change: A guide to methods, measures, and practices* (hlm. 71–138). Wiley.

Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. Dalam M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 1, hlm. 687–732). Consulting Psychologists Press.

Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993). A theory of performance. Dalam N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (hlm. 35–70). Jossey-Bass.

Campion, M. A., Fink, A. A., Ruggeberg, B. J., Carr, L., Phillips, G. M., & Odman, R. B. (2011). Doing competencies well: Best practices in competency modeling. *Personnel Psychology, 64*(1), 225–262.

Cappelli, P., & Tavis, A. (2016). The performance management revolution. *Harvard Business Review, 94*(10), 58–67.

Cascio, W. F., & Montealegre, R. (2016). How technology is changing work and organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 3*, 349–375.

Cawley, B. D., Keeping, L. M., & Levy, P. E. (1998). Participation in the performance appraisal process and employee reactions: A meta-analytic review of field investigations. *Journal of Applied Psychology, 83*(4), 615–633.

Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., & Ford, M. T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict

performance: A 40-year meta-analysis. *Psychological Bulletin, 140*(4), 980–1008.

Chatman, J. A. (1991). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly, 36*(3), 459–484.

Chen, G., Ployhart, R. E., Thomas, H. C., Anderson, N., & Bliese, P. D. (2011). The power of momentum: A new model of dynamic relationships between job satisfaction change and turnover intentions. *Academy of Management Journal, 54*(1), 159–181.

Cho, Y. J., & Lewis, G. B. (2012). Turnover intention and turnover behavior: Implications for retaining federal employees. *Review of Public Personnel Administration, 32*(1), 4–23.

Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology, 64*(1), 89–136.

Clark, A., Oswald, A., & Warr, P. (1996). Is job satisfaction U-shaped in age? *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 69*(1), 57–81.

Cohen, G., Blake, R. S., & Goodman, D. (2016). Does turnover intention matter? Evaluating the usefulness of turnover intention rate as a predictor of actual turnover rate. *Review of Public Personnel Administration, 36*(3), 240–263.

Cole, M. S., Walter, F., Bedeian, A. G., & O'Boyle, E. H. (2012). Job burnout and employee engagement: A meta-analytic

examination of construct proliferation. *Journal of Management, 38*(5), 1550–1581.

Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review, 19*(4), 304–313.

Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 425–445.

Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Noe, R. A. (2000). Toward an integrative theory of training motivation: A meta-analytic path analysis of 20 years of research. *Journal of Applied Psychology, 85*(5), 678–707.

Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology, 59*(3), 501–528.

Conway, J. M., & Huffcutt, A. I. (1997). Psychometric properties of multisource performance ratings: A meta-analysis of subordinate, supervisory, peer, and self-ratings. *Human Performance, 10*(4), 331–360.

Cortellazzo, L., Bruni, E., & Zampieri, R. (2019). The role of leadership in a digitalized world: A review. *Frontiers in Psychology, 10*, Article 1938.

Cortina, L. M., Magley, V. J., Williams, J. H., & Langhout, R. D. (2001). Incivility in the workplace: Incidence and impact. *Journal of Occupational Health Psychology, 6*(1), 64–80.

Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1992). Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) and NEO Five-Factor Inventory

(NEO-FFI) professional manual. Psychological Assessment Resources.

Cotton, J. L., & Tuttle, J. M. (1986). Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. *Academy of Management Review, 11*(1), 55–70.

Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology, 95*(5), 834–848.

Crook, T. R., Todd, S. Y., Combs, J. G., Woehr, D. J., & Ketchen, D. J. (2011). Does human capital matter? A meta-analysis of the relationship between human capital and firm performance. *Journal of Applied Psychology, 96*(3), 443–456.

Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management, 31*(6), 874–900.

Currivan, D. B. (1999). The causal order of job satisfaction and organizational commitment in models of employee turnover. *Human Resource Management Review, 9*(4), 495–524.

Dalton, D. R., Todor, W. D., & Krackhardt, D. M. (1982). Turnover overstated: The functional taxonomy. *Academy of Management Review, 7*(1), 117–123.

Dastin, J. (2018). Amazon scraps secret AI recruiting tool that showed bias against women. *Reuters*.

Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly, 13*(3), 319–340.

Day, D. V. (2001). Leadership development: A review in context. *The Leadership Quarterly, 11*(4), 581–613.

Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E., & McKee, R. A. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The Leadership Quarterly, 25*(1), 63–82.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry, 11*(4), 227–268.

Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin, 125*(6), 627–668.

Dell'Acqua, F., McFowland, E., Mollick, E. R., Lifshitz-Assaf, H., Kellogg, K., Rajendran, S., Krayer, L., Candelon, F., & Lakhani, K. R. (2023). *Navigating the jagged technological frontier: Field experimental evidence of the effects of AI on knowledge worker productivity and quality* (Harvard Business School Working Paper No. 24-013). Harvard Business School.

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 499–512.

DeNisi, A. S., & Murphy, K. R. (2017). Performance appraisal and performance management: 100 years of progress? *Journal of Applied Psychology, 102*(3), 421–433.

DeNisi, A. S., & Pritchard, R. D. (2006). Performance appraisal, performance management and improving individual

performance: A motivational framework. *Management and Organization Review, 2*(2), 253–277.

Denison, D. R. (1990). Corporate culture and organizational effectiveness. Wiley.

Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science, 6*(2), 204–223.

Dess, G. G., & Shaw, J. D. (2001). Voluntary turnover, social capital, and organizational performance. *Academy of Management Review, 26*(3), 446–456.

Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson.

Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin, 95*(3), 542–575.

Doerr, J. (2018). Measure what matters: How Google, Bono, and the Gates Foundation rock the world with OKRs. Portfolio/Penguin.

Dollard, M. F., & Bakker, A. B. (2010). Psychosocial safety climate as a precursor to conducive work environments, psychological health problems, and employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 83*(3), 579–599.

Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. Harper & Brothers.

Eagly, A. H., & Chaiken, S. (1993). *The psychology of attitudes*. Harcourt Brace Jovanovich.

Eby, L. T., Allen, T. D., Evans, S. C., Ng, T., & DuBois, D. L. (2008). Does mentoring matter? A multidisciplinary meta-analysis comparing mentored and non-mentored

individuals. *Journal of Vocational Behavior, 72*(2), 254–267.

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly, 44*(2), 350–383.

Edmondson, A. C. (2018). The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth. Wiley.

Edwards, J. R. (1991). Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique. *International Review of Industrial and Organizational Psychology, 6*, 283–357.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 71*(3), 500–507.

Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology, 87*(3), 565–573.

Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., & Keller, S. B. (2003). Supervisory coaching behavior, employee satisfaction, and warehouse employee performance: A dyadic perspective in the distribution industry. *Human Resource Development Quarterly, 14*(4), 435–458.

Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly, 30*(1), 111–132.

Farrell, D. (1983). Exit, voice, loyalty, and neglect as responses to job dissatisfaction: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal, 26*(4), 596–607.

Felps, W., Mitchell, T. R., Hekman, D. R., Lee, T. W., Holtom, B. C., & Harman, W. S. (2009). Turnover contagion: How coworkers' job embeddedness and coworkers' job search behaviors influence quitting. *Academy of Management Journal, 52*(3), 545–561.

Ferrari, A. (2013). DIGCOMP: A framework for developing and understanding digital competence in Europe. Publications Office of the European Union.

Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford University Press.

Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill.

Fischer, R., & Mansell, A. (2009). Commitment across cultures: A meta-analytical approach. *Journal of International Business Studies, 40*(8), 1339–1358.

Fisher, C. D. (2010). Happiness at work. *International Journal of Management Reviews, 12*(4), 384–412.

Frey, C. B., & Osborne, M. A. (2017). The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation? *Technological Forecasting and Social Change, 114*, 254–280.

Frone, M. R. (2003). Work-family balance. Dalam J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (hlm. 143–162). American Psychological Association.

Fugate, M., Kinicki, A. J., & Ashforth, B. E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior, 65*(1), 14–38.

Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior, 26*(4), 331–362.

Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology, 92*(6), 1524–1541.

Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & González-Cruz, T. F. (2013). What is the meaning of 'talent' in the world of work? *Human Resource Management Review, 23*(4), 290–300.

Garavan, T. N., Morley, M., Gunnigle, P., & Collins, E. (2001). Human capital accumulation: The role of human resource development. *Journal of European Industrial Training, 25*(2/3/4), 48–68.

Garbers, Y., & Konradt, U. (2014). The effect of financial incentives on performance: A quantitative review of individual and team-based financial incentives. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 87*(1), 102–137.

Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly, 22*(6), 1120–1145.

Gelens, J., Dries, N., Hofmans, J., & Pepermans, R. (2013). The role of perceived organizational justice in shaping the

outcomes of talent management: A research agenda. *Human Resource Management Review, 23*(4), 341–353.

Gerhart, B., & Fang, M. (2015). Pay, intrinsic motivation, extrinsic motivation, performance, and creativity in the workplace: Revisiting long-held beliefs. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 2*, 489–521.

Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader–member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology, 82*(6), 827–844.

Giberson, T. R., Resick, C. J., Dickson, M. W., Mitchelson, J. K., Randall, K. R., & Clark, M. A. (2009). Leadership and organizational culture: Linking CEO characteristics to cultural values. *Journal of Business and Psychology, 24*(2), 123–137.

Giermindl, L. M., Strich, F., Christ, O., Leicht-Deobald, U., & Redzepi, A. (2022). The dark sides of people analytics: Reviewing the perils for organisations and employees. *European Journal of Information Systems, 31*(3), 410–435.

Goldstein, I. L., & Ford, J. K. (2002). *Training in organizations* (4th ed.). Wadsworth.

Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Bantam Books.

Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader–member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly, 6*(2), 219–247.

Grandey, A. A. (2000). Emotion regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology, 5*(1), 95–110.

Grant, A. M., Christianson, M. K., & Price, R. H. (2007). Happiness, health, or relationships? Managerial practices and employee well-being tradeoffs. *Academy of Management Perspectives, 21*(3), 51–63.

Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review, 10*(1), 76–88.

Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review, 31*(1), 72–92.

Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The relation between work–family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior, 63*(3), 510–531.

Greenleaf, R. K. (1977). Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness. Paulist Press.

Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management, 26*(3), 463–488.

Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal, 50*(2), 327–347.

Groves, K. S. (2007). Integrating leadership development and succession planning best practices. *Journal of Management Development, 26*(3), 239–260.

Gruman, J. A., & Saks, A. M. (2011). Performance management and employee engagement. *Human Resource Management Review, 21*(2), 123–136.

Guest, D. E. (1987). Human resource management and industrial relations. *Journal of Management Studies, 24*(5), 503–521.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance, 16*(2), 250–279.

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Sage.

Halbesleben, J. R. B. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences. Dalam A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (hlm. 102–117). Psychology Press.

Halbesleben, J. R. B., & Wheeler, A. R. (2008). The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave. *Work & Stress, 22*(3), 242–256.

Hall, D. T. (2004). The protean career: A quarter-century journey. *Journal of Vocational Behavior, 65*(1), 1–13.

Hancock, J. I., Allen, D. G., Bosco, F. A., McDaniel, K. R., & Pierce, C. A. (2013). Meta-analytic review of employee turnover

as a predictor of firm performance. *Journal of Management, 39*(3), 573–603.

Harris, K. J., Wheeler, A. R., & Kacmar, K. M. (2011). The mediating role of organizational job embeddedness in the LMX–outcomes relationships. *The Leadership Quarterly, 22*(2), 271–281.

Harrison, D. A., Newman, D. A., & Roth, P. L. (2006). How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences. *Academy of Management Journal, 49*(2), 305–325.

Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 87*(2), 268–279.

Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Keyes, C. L. M. (2003). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies. Dalam C. L. M. Keyes & J. Haidt (Eds.), *Flourishing: Positive psychology and the life well-lived* (hlm. 205–224). American Psychological Association.

Harter, J. K., Schmidt, F. L., Asplund, J. W., Killham, E. A., & Agrawal, S. (2010). Causal impact of employee work perceptions on the bottom line of organizations. *Perspectives on Psychological Science, 5*(4), 378–389.

Hartnell, C. A., Ou, A. Y., & Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. *Journal of Applied Psychology, 96*(4), 677–694.

Hasibuan, M. S. P. (2016). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.

Hausknecht, J. P., & Trevor, C. O. (2011). Collective turnover at the group, unit, and organizational levels: Evidence, issues, and implications. *Journal of Management, 37*(1), 352–388.

Hausknecht, J. P., Rodda, J., & Howard, M. J. (2009). Targeted employee retention: Performance-based and job-related differences in reported reasons for staying. *Human Resource Management, 48*(2), 269–288.

Hayes, A. F. (2018). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach (2nd ed.). Guilford Press.

Heider, F. (1958). The psychology of interpersonal relations. Wiley.

Henrich, J., Heine, S. J., & Norenzayan, A. (2010). The weirdest people in the world? *Behavioral and Brain Sciences, 33*(2–3), 61–83.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.). Wiley.

Hirschman, A. O. (1970). Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states. Harvard University Press.

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist, 44*(3), 513–524.

Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). Do ethical, authentic, and servant leadership explain

variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis. *Journal of Management, 44*(2), 501–529.

Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart: Commercialization of human feeling*. University of California Press.

Hofmann, D. A. (1997). An overview of the logic and rationale of hierarchical linear models. *Journal of Management, 23*(6), 723–744.

Hofstede, G. (2001). Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations (2nd ed.). Sage.

Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind* (3rd ed.). McGraw-Hill.

Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly, 35*(2), 286–316.

Hogan, S. J., & Coote, L. V. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of Business Research, 67*(8), 1609–1621.

Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Eberly, M. B. (2008). Turnover and retention research: A glance at the past, a closer review of the present, and a venture into the future. *Academy of Management Annals, 2*(1), 231–274.

Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Inderrieden, E. J. (2005). Shocks as causes of turnover: What they are and how organizations can manage them. *Human Resource Management, 44*(3), 337–352.

Hom, P. W., & Kinicki, A. J. (2001). Toward a greater understanding of how dissatisfaction drives employee turnover. *Academy of Management Journal, 44*(5), 975–987.

Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology, 102*(3), 530–545.

House, R. J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly, 16*(3), 321–339.

House, R. J., & Wigdor, L. A. (1967). Herzberg's dual-factor theory of job satisfaction and motivation: A review of the evidence and a criticism. *Personnel Psychology, 20*(4), 369–389.

House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (Eds.). (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Sage.

Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology, 92*(5), 1332–1356.

Hurley, R. F., & Hult, G. T. M. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination. *Journal of Marketing, 62*(3), 42–54.

Huselid, M. A., & Becker, B. E. (2011). Bridging micro and macro domains: Workforce differentiation and strategic human resource management. *Journal of Management, 37*(2), 421–428.

Iaffaldano, M. T., & Muchinsky, P. M. (1985). Job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin, 97*(2), 251–273.

Ilgen, D. R., Fisher, C. D., & Taylor, M. S. (1979). Consequences of individual feedback on behavior in organizations. *Journal of Applied Psychology, 64*(4), 349–371.

Jarrahi, M. H. (2018). Artificial intelligence and the future of work: Human-AI symbiosis in organizational decision making. *Business Horizons, 61*(4), 577–586.

Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal, 55*(6), 1264–1294.

Johns, G. (2006). The essential impact of context on organizational behavior. *Academy of Management Review, 31*(2), 386–408.

Jones, R. J., Woods, S. A., & Guillaume, Y. R. F. (2016). The effectiveness of workplace coaching: A meta-analysis of learning and performance outcomes from coaching. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 89*(2), 249–277.

Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits—self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 86*(1), 80–92.

Judge, T. A., & Klinger, R. (2008). Job satisfaction: Subjective well-being at work. Dalam M. Eid & R. J. Larsen (Eds.), *The*

science of subjective well-being (hlm. 393–413). Guilford Press.

Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology, 89*(5), 755–768.

Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology, 87*(4), 765–780.

Judge, T. A., Heller, D., & Mount, M. K. (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 87*(3), 530–541.

Judge, T. A., Locke, E. A., & Durham, C. C. (1997). The dispositional causes of job satisfaction: A core evaluations approach. *Research in Organizational Behavior, 19*, 151–188.

Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Ilies, R. (2004). The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. *Journal of Applied Psychology, 89*(1), 36–51.

Judge, T. A., Piccolo, R. F., Podsakoff, N. P., Shaw, J. C., & Rich, B. L. (2010). The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature. *Journal of Vocational Behavior, 77*(2), 157–167.

Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin, 127*(3), 376–407.

Judge, T. A., Weiss, H. M., Kammeyer-Mueller, J. D., & Hulin, C. L. (2017). Job attitudes, job satisfaction, and job affect: A century of continuity and of change. *Journal of Applied Psychology, 102*(3), 356–374.

Kacmar, K. M., Andrews, M. C., Van Rooy, D. L., Steilberg, R. C., & Cerrone, S. (2006). Sure everyone can be replaced… but at what cost? Turnover as a predictor of unit-level performance. *Academy of Management Journal, 49*(1), 133–144.

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal, 33*(4), 692–724.

Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). *Strategy, not technology, drives digital transformation*. MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard—Measures that drive performance. *Harvard Business Review, 70*(1), 71–79.

Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly, 24*(2), 285–308.

Karasek, R., & Theorell, T. (1990). Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life. Basic Books.

Kark, R., Shamir, B., & Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency. *Journal of Applied Psychology, 88*(2), 246–255.

Katz, R. L. (1955). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review, 33*(1), 33–42.

Kehoe, R. R., & Wright, P. M. (2013). The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors. *Journal of Management, 39*(2), 366–391.

Kelley, H. H. (1973). The processes of causal attribution. *American Psychologist, 28*(2), 107–128.

Kellogg, K. C., Valentine, M. A., & Christin, A. (2020). Algorithms at work: The new contested terrain of control. *Academy of Management Annals, 14*(1), 366–410.

Kerr, S., & Jermier, J. M. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational Behavior and Human Performance, 22*(3), 375–403.

Kim, J., & de Dear, R. (2013). Workspace satisfaction: The privacy-communication trade-off in open-plan offices. *Journal of Environmental Psychology, 36*, 18–26.

Kim, W., Kolb, J. A., & Kim, T. (2013). The relationship between work engagement and performance: A review of empirical literature and a proposed research agenda. *Human Resource Development Review, 12*(3), 248–276.

Kirkpatrick, D. L. (1994). *Evaluating training programs: The four levels*. Berrett-Koehler.

Kirschner, P. A., & De Bruyckere, P. (2017). The myths of the digital native and the multitasker. *Teaching and Teacher Education, 67*, 135–142.

Kluger, A. N., & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a

meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin, 119*(2), 254–284.

Knowles, M. S., Holton, E. F., & Swanson, R. A. (2015). The adult learner: The definitive classic in adult education and human resource development (8th ed.). Routledge.

Kolb, D. A. (1984). Experiential learning: Experience as the source of learning and development. Prentice Hall.

Kossek, E. E., Lautsch, B. A., & Eaton, S. C. (2006). Telecommuting, control, and boundary management: Correlates of policy use and practice, job control, and work–family effectiveness. *Journal of Vocational Behavior, 68*(2), 347–367.

Kotrba, L. M., Gillespie, M. A., Schmidt, A. M., Smerek, R. E., Ritchie, S. A., & Denison, D. R. (2012). Do consistent corporate cultures have better business-unit performance? *Journal of Applied Psychology, 97*(3), 654–671.

Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. Free Press.

Kozlowski, S. W. J., & Klein, K. J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes. Dalam K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations* (hlm. 3–90). Jossey-Bass.

Kraiger, K., Ford, J. K., & Salas, E. (1993). Application of cognitive, skill-based, and affective theories of learning outcomes to new methods of training evaluation. *Journal of Applied Psychology, 78*(2), 311–328.

Kraimer, M. L., Seibert, S. E., Wayne, S. J., Liden, R. C., & Bravo, J. (2011). Antecedents and outcomes of organizational support for development: The critical role of career opportunities. *Journal of Applied Psychology, 96*(3), 485–500.

Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology, 49*(1), 1–49.

Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology, 58*(2), 281–342.

Kuvaas, B. (2006). Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: Mediating and moderating roles of work motivation. *The International Journal of Human Resource Management, 17*(3), 504–522.

Landy, F. J., & Farr, J. L. (1980). Performance rating. *Psychological Bulletin, 87*(1), 72–107.

Larson, L., & DeChurch, L. A. (2020). Leading teams in the digital age: Four perspectives on technology and what they mean for leading teams. *The Leadership Quarterly, 31*(1), Article 101377.

Latham, G. P., & Pinder, C. C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual Review of Psychology, 56*, 485–516.

Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer.

Le, H., Schmidt, F. L., Harter, J. K., & Lauver, K. J. (2010). The problem of empirical redundancy of constructs in organizational research: An empirical investigation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 112*(2), 112–125.

Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (1994). An alternative approach: The unfolding model of voluntary employee turnover. *Academy of Management Review, 19*(1), 51–89.

Lee, T. W., Mitchell, T. R., Holtom, B. C., McDaniel, L. S., & Hill, J. W. (1999). The unfolding model of voluntary turnover: A replication and extension. *Academy of Management Journal, 42*(4), 450–462.

Leicht-Deobald, U., Busch, T., Schank, C., Weibel, A., Schafheitle, S., Wildhaber, I., & Kasper, G. (2019). The challenges of algorithm-based HR decision-making for personal integrity. *Journal of Business Ethics, 160*(2), 377–392.

Lemoine, G. J., Hartnell, C. A., & Leroy, H. (2019). Taking stock of moral approaches to leadership: An integrative review of ethical, authentic, and servant leadership. *Academy of Management Annals, 13*(1), 148–187.

LePine, J. A., Podsakoff, N. P., & LePine, M. A. (2005). A meta-analytic test of the challenge stressor–hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *Academy of Management Journal, 48*(5), 764–775.

Lewin, K. (1936). Principles of topological psychology. McGraw-Hill.

Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review, 16*(2), 139–154.

Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly, 19*(2), 161–177.

Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance, 4*(4), 309–336.

Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. Dalam M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (hlm. 1297–1349). Rand McNally.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Prentice Hall.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist, 57*(9), 705–717.

Lok, P., & Crawford, J. (2004). The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment: A cross-national comparison. *Journal of Management Development, 23*(4), 321–338.

Lombardo, M. M., & Eichinger, R. W. (1996). *The career architect development planner*. Lominger.

London, M., & Smither, J. W. (2002). Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process. *Human Resource Management Review, 12*(1), 81–100.

Lucia, A. D., & Lepsinger, R. (1999). The art and science of competency models: Pinpointing critical success factors in organizations. Jossey-Bass/Pfeiffer.

Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology, 1*(1), 3–30.

Mackey, J. D., Frieder, R. E., Brees, J. R., & Martinko, M. J. (2017). Abusive supervision: A meta-analysis and empirical review. *Journal of Management, 43*(6), 1940–1965.

Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya.

Marler, J. H., & Boudreau, J. W. (2017). An evidence-based review of HR analytics. *The International Journal of Human Resource Management, 28*(1), 3–26.

Martin, J. (2002). Organizational culture: Mapping the terrain. Sage.

Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior, 2*(2), 99–113.

Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it. Jossey-Bass.

Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology, 52*, 397–422.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review, 50*(4), 370–396.

Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of

organizational commitment. *Psychological Bulletin, 108*(2), 171–194.

Maxwell, S. E., & Cole, D. A. (2007). Bias in cross-sectional analyses of longitudinal mediation. *Psychological Methods, 12*(1), 23–44.

May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 77*(1), 11–37.

Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? Dalam P. Salovey & D. J. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications* (hlm. 3–31). Basic Books.

McCall, M. W., Lombardo, M. M., & Morrison, A. M. (1988). *The lessons of experience: How successful executives develop on the job*. Lexington Books.

McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Van Nostrand.

McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence." *American Psychologist, 28*(1), 1–14.

McCloy, R. A., Campbell, J. P., & Cudeck, R. (1994). A confirmatory test of a model of performance determinants. *Journal of Applied Psychology, 79*(4), 493–505.

McEvoy, G. M., & Cascio, W. F. (1987). Do good or poor performers leave? A meta-analysis of the relationship between performance and turnover. *Academy of Management Journal, 30*(4), 744–762.

Mercurio, Z. A. (2015). Affective commitment as a core essence of organizational commitment: An integrative literature review. *Human Resource Development Review, 14*(4), 389–414.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review, 1*(1), 61–89.

Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review, 11*(3), 299–326.

Meyer, J. P., & Maltin, E. R. (2010). Employee commitment and well-being: A critical review, theoretical framework and research agenda. *Journal of Vocational Behavior, 77*(2), 323–337.

Meyer, J. P., & Parfyonova, N. M. (2010). Normative commitment in the workplace: A theoretical analysis and re-conceptualization. *Human Resource Management Review, 20*(4), 283–294.

Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology, 89*(6), 991–1007.

Meyer, J. P., Paunonen, S. V., Gellatly, I. R., Goffin, R. D., & Jackson, D. N. (1989). Organizational commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts. *Journal of Applied Psychology, 74*(1), 152–156.

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of

antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior, 61*(1), 20–52.

Meyers, M. C., van Woerkom, M., & Dries, N. (2013). Talent—Innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management. *Human Resource Management Review, 23*(4), 305–321.

Minbaeva, D. B. (2018). Building credible human capital analytics for organizational competitive advantage. *Human Resource Management, 57*(3), 701–713.

Mitchell, T. R. (1982). Motivation: New directions for theory, research, and practice. *Academy of Management Review, 7*(1), 80–88.

Mitchell, T. R., & James, L. R. (2001). Building better theory: Time and the specification of when things happen. *Academy of Management Review, 26*(4), 530–547.

Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablynski, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal, 44*(6), 1102–1121.

Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology, 62*(2), 237–240.

Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin, 86*(3), 493–522.

Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology, 63*(4), 408–414.

Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior, 14*(2), 224–247.

Murphy, K. R., & Cleveland, J. N. (1995). Understanding performance appraisal: Social, organizational, and goal-based perspectives. Sage.

Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P., & Hofmann, D. A. (2011). Safety at work: A meta-analytic investigation of the link between job demands, job resources, burnout, engagement, and safety outcomes. *Journal of Applied Psychology, 96*(1), 71–94.

Newman, D. T., Fast, N. J., & Harmon, D. J. (2020). When eliminating bias isn't fair: Algorithmic reductionism and procedural justice in human resource decisions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 160*, 149–167.

Ng, T. W. H., Eby, L. T., Sorensen, K. L., & Feldman, D. C. (2005). Predictors of objective and subjective career success: A meta-analysis. *Personnel Psychology, 58*(2), 367–408.

Nielsen, M. B., & Einarsen, S. (2012). Outcomes of exposure to workplace bullying: A meta-analytic review. *Work & Stress, 26*(4), 309–332.

Noe, R. A. (2017). *Employee training and development* (7th ed.). McGraw-Hill Education.

Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage.

Noy, S., & Zhang, W. (2023). Experimental evidence on the productivity effects of generative artificial intelligence. *Science, 381*(6654), 187–192.

O'Boyle, E. H., Humphrey, R. H., Pollack, J. M., Hawver, T. H., & Story, P. A. (2011). The relation between emotional intelligence and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior, 32*(5), 788–818.

O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal, 34*(3), 487–516.

Oc, B. (2018). Contextual leadership: A systematic review of how contextual factors shape leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly, 29*(1), 218–235.

Oldham, G. R., & Fried, Y. (1987). Employee reactions to workspace characteristics. *Journal of Applied Psychology, 72*(1), 75–80.

Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change recipients' reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies. *The Journal of Applied Behavioral Science, 47*(4), 461–524.

Organ, D. W. (1977). A reappraisal and reinterpretation of the satisfaction-causes-performance hypothesis. *Academy of Management Review, 2*(1), 46–53.

Organ, D. W. (1988). Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. Lexington Books.

Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology, 48*(4), 775–802.

Ostroff, C., Kinicki, A. J., & Muhammad, R. S. (2013). Organizational culture and climate. Dalam N. W. Schmitt

& S. Highhouse (Eds.), *Handbook of psychology: Vol. 12. Industrial and organizational psychology* (2nd ed., hlm. 643–676). Wiley.

Page, K. M., & Vella-Brodrick, D. A. (2009). The 'what', 'why' and 'how' of employee well-being: A new model. *Social Indicators Research, 90*(3), 441–458.

Park, T.-Y., & Shaw, J. D. (2013). Turnover rates and organizational performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 98*(2), 268–309.

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.

Pemerintah Republik Indonesia. (2019). Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil.

Peters, L. H., & O'Connor, E. J. (1980). Situational constraints and work outcomes: The influences of a frequently overlooked construct. *Academy of Management Review, 5*(3), 391–397.

Pfeffer, J. (1998). The human equation: Building profits by putting people first. Harvard Business School Press.

Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (2006). Hard facts, dangerous half-truths, and total nonsense: Profiting from evidence-based management. Harvard Business School Press.

Phillips, J. M. (1998). Effects of realistic job previews on multiple organizational outcomes: A meta-analysis. *Academy of Management Journal, 41*(6), 673–690.

Pichler, S. (2012). The social context of performance appraisal and appraisal reactions: A meta-analysis. *Human Resource Management, 51*(5), 709–732.

Ployhart, R. E., & Vandenberg, R. J. (2010). Longitudinal research: The theory, design, and analysis of change. *Journal of Management, 36*(1), 94–120.

Podsakoff, N. P., LePine, J. A., & LePine, M. A. (2007). Differential challenge stressor-hindrance stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover, and withdrawal behavior: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 92*(2), 438–454.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management, 22*(2), 259–298.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology, 63*, 539–569.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology, 88*(5), 879–903.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management, 26*(3), 513–563.

Pulakos, E. D., & O'Leary, R. S. (2011). Why is performance management broken? *Industrial and Organizational Psychology, 4*(2), 146–164.

Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance and implications for selection. *Journal of Applied Psychology, 85*(4), 612–624.

Raghavan, M., Barocas, S., Kleinberg, J., & Levy, K. (2020). Mitigating bias in algorithmic hiring: Evaluating claims and practices. *Proceedings of the 2020 Conference on Fairness, Accountability, and Transparency* (hlm. 469–481). Association for Computing Machinery.

Raisch, S., & Krakowski, S. (2021). Artificial intelligence and management: The automation–augmentation paradox. *Academy of Management Review, 46*(1), 192–210.

Rasmussen, T., & Ulrich, D. (2015). Learning from practice: How HR analytics avoids being a management fad. *Organizational Dynamics, 44*(3), 236–242.

Ravid, D. M., Tomczak, D. L., White, J. C., & Behrend, T. S. (2020). EPM 20/20: A review, framework, and research agenda for electronic performance monitoring. *Journal of Management, 46*(1), 100–126.

Republik Indonesia. (2022). Undang-Undang Nomor 27 Tahun 2022 tentang Pelindungan Data Pribadi.

Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology, 87*(4), 698–714.

Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job

performance. *Academy of Management Journal, 53*(3), 617–635.

Richardson, K. M., & Rothstein, H. R. (2008). Effects of occupational stress management intervention programs: A meta-analysis. *Journal of Occupational Health Psychology, 13*(1), 69–93.

Riketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior, 23*(3), 257–266.

Riketta, M. (2008). The causal relation between job attitudes and performance: A meta-analysis of panel studies. *Journal of Applied Psychology, 93*(2), 472–481.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.

Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. Free Press.

Rothwell, W. J. (2010). Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within (4th ed.). AMACOM.

Rotundo, M., & Sackett, P. R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy-capturing approach. *Journal of Applied Psychology, 87*(1), 66–80.

Rousseau, D. M. (2006). Is there such a thing as "evidence-based management"? *Academy of Management Review, 31*(2), 256–269.

Rubenstein, A. L., Eberly, M. B., Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (2018). Surveying the forest: A meta-analysis, moderator investigation, and future-oriented discussion of the

antecedents of voluntary employee turnover. *Personnel Psychology, 71*(1), 23–65.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist, 55*(1), 68–78.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology, 52*, 141–166.

Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology, 57*(6), 1069–1081.

Rynes, S. L., Gerhart, B., & Parks, L. (2005). Personnel psychology: Performance evaluation and pay for performance. *Annual Review of Psychology, 56*, 571–600.

Rynes, S. L., Giluk, T. L., & Brown, K. G. (2007). The very separate worlds of academic and practitioner periodicals in human resource management: Implications for evidence-based management. *Academy of Management Journal, 50*(5), 987–1008.

Sackmann, S. A. (2011). Culture and performance. Dalam N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom, & M. F. Peterson (Eds.), *The handbook of organizational culture and climate* (2nd ed., hlm. 188–224). Sage.

Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology, 21*(7), 600–619.

Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly, 23*(2), 224–253.

Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology, 90*(6), 1217–1227.

Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The science of training and development in organizations: What matters in practice. *Psychological Science in the Public Interest, 13*(2), 74–101.

Scarpello, V., & Campbell, J. P. (1983). Job satisfaction: Are all the parts there? *Personnel Psychology, 36*(3), 577–600.

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior, 25*(3), 293–315.

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement, 66*(4), 701–716.

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies, 3*(1), 71–92.

Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Bakker, A. B. (2006). Dr. Jekyll or Mr. Hyde? On the differences between work engagement and workaholism. Dalam R. J. Burke (Ed.),

Research companion to working time and work addiction (hlm. 193–217). Edward Elgar.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.

Schleicher, D. J., Baumann, H. M., Sullivan, D. W., Levy, P. E., Hargrove, D. C., & Barros-Rivera, B. A. (2018). Putting the system into performance management systems: A review and agenda for performance management research. *Journal of Management, 44*(6), 2209–2245.

Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin, 124*(2), 262–274.

Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology, 40*(3), 437–453.

Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology, 64*, 361–388.

Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in Experimental Social Psychology, 25*, 1–65.

Schyns, B., & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly, 24*(1), 138–158.

Senge, P. M. (1990). The fifth discipline: The art and practice of the learning organization. Doubleday.

Shippmann, J. S., Ash, R. A., Batjtsta, M., Carr, L., Eyde, L. D., Hesketh, B., Kehoe, J., Pearlman, K., Prien, E. P., & Sanchez,

J. I. (2000). The practice of competency modeling. *Personnel Psychology, 53*(3), 703–740.

Shuck, B., & Wollard, K. (2010). Employee engagement and HRD: A seminal review of the foundations. *Human Resource Development Review, 9*(1), 89–110.

Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology, 1*(1), 27–41.

Silverthorne, C. (2004). The impact of organizational culture and person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan. *Leadership & Organization Development Journal, 25*(7), 592–599.

Silzer, R., & Church, A. H. (2009). The pearls and perils of identifying potential. *Industrial and Organizational Psychology, 2*(4), 377–412.

Sirgy, M. J., Efraty, D., Siegel, P., & Lee, D.-J. (2001). A new measure of quality of work life (QWL) based on need satisfaction and spillover theories. *Social Indicators Research, 55*(3), 241–302.

Sitzmann, T., & Weinhardt, J. M. (2018). Training engagement theory: A multilevel perspective on the effectiveness of work-related training. *Journal of Management, 44*(2), 732–756.

Sitzmann, T., Kraiger, K., Stewart, D., & Wisher, R. (2006). The comparative effectiveness of web-based and classroom instruction: A meta-analysis. *Personnel Psychology, 59*(3), 623–664.

Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly, 28*(3), 339–358.

Smith, P. C., & Kendall, L. M. (1963). Retranslation of expectations: An approach to the construction of unambiguous anchors for rating scales. *Journal of Applied Psychology, 47*(2), 149–155.

Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Rand McNally.

Smither, J. W., London, M., & Reilly, R. R. (2005). Does performance improve following multisource feedback? A theoretical model, meta-analysis, and review of empirical findings. *Personnel Psychology, 58*(1), 33–66.

Song, Z., & Baicker, K. (2019). Effect of a workplace wellness program on employee health and economic outcomes: A randomized clinical trial. *JAMA, 321*(15), 1491–1501.

Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied Psychology, 88*(3), 518–528.

Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. Dalam S. Sonnentag (Ed.), *Psychological management of individual performance* (hlm. 3–25). Wiley.

Sonnentag, S., & Fritz, C. (2007). The Recovery Experience Questionnaire: Development and validation of a measure for assessing recuperation and unwinding from work.

Journal of Occupational Health Psychology, 12(3), 204–221.

Sonnentag, S., Venz, L., & Casper, A. (2017). Advances in recovery research: What have we learned? What should be done next? *Journal of Occupational Health Psychology, 22*(3), 365–380.

Sorensen, J. B. (2002). The strength of corporate culture and the reliability of firm performance. *Administrative Science Quarterly, 47*(1), 70–91.

Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology, 13*(6), 693–713.

Spector, P. E. (1997). Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences. Sage.

Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). Competence at work: Models for superior performance. Wiley.

Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin, 124*(2), 240–261.

Staw, B. M. (1980). The consequences of turnover. *Journal of Occupational Behaviour, 1*(4), 253–273.

Staw, B. M., & Ross, J. (1985). Stability in the midst of change: A dispositional approach to job attitudes. *Journal of Applied Psychology, 70*(3), 469–480.

Staw, B. M., Bell, N. E., & Clausen, J. A. (1986). The dispositional approach to job attitudes: A lifetime longitudinal test. *Administrative Science Quarterly, 31*(1), 56–77.

Steel, R. P., & Ovalle, N. K. (1984). A review and meta-analysis of research on the relationship between behavioral intentions and employee turnover. *Journal of Applied Psychology, 69*(4), 673–686.

Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *The Journal of Psychology, 25*(1), 35–71.

Strohmeier, S. (2020). Digital human resource management: A conceptual clarification. *German Journal of Human Resource Management, 34*(3), 345–365.

Sull, D., Sull, C., & Zweig, B. (2022). Toxic culture is driving the Great Resignation. *MIT Sloan Management Review*.

Sundstrom, E. (1986). Work places: The psychology of the physical environment in offices and factories. Cambridge University Press.

Sundstrom, E., Town, J. P., Rice, R. W., Osborn, D. P., & Brill, M. (1994). Office noise, satisfaction, and performance. *Environment and Behavior, 26*(2), 195–222.

Super, D. E. (1980). A life-span, life-space approach to career development. *Journal of Vocational Behavior, 16*(3), 282–298.

Swanson, R. A., & Holton, E. F. (2009). *Foundations of human resource development* (2nd ed.). Berrett-Koehler.

Swider, B. W., & Zimmerman, R. D. (2010). Born to burnout: A meta-analytic path model of personality, job burnout, and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior, 76*(3), 487–506.

Tambe, P., Cappelli, P., & Yakubovich, V. (2019). Artificial intelligence in human resources management:

Challenges and a path forward. *California Management Review, 61*(4), 15–42.

Tarafdar, M., Tu, Q., Ragu-Nathan, B. S., & Ragu-Nathan, T. S. (2007). The impact of technostress on role stress and productivity. *Journal of Management Information Systems, 24*(1), 301–328.

Taris, T. W. (2006). Is there a relationship between burnout and objective performance? A critical review of 16 studies. *Work & Stress, 20*(4), 316–334.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal, 18*(7), 509–533.

Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal, 43*(2), 178–190.

Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology, 46*(2), 259–293.

Theeboom, T., Beersma, B., & van Vianen, A. E. M. (2014). Does coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context. *The Journal of Positive Psychology, 9*(1), 1–18.

Tika, M. P. (2006). Budaya organisasi dan peningkatan kinerja perusahaan. Bumi Aksara.

Tippins, N. T., Oswald, F. L., & McPhail, S. M. (2021). Scientific, legal, and ethical concerns about AI-based personnel selection tools: A call to action. *Personnel Assessment and Decisions, 7*(2), Article 1.

Tomczak, D. L., Lanzo, L. A., & Aguinis, H. (2018). Evidence-based recommendations for employee performance monitoring. *Business Horizons, 61*(2), 251–259.

Treviño, L. K., Butterfield, K. D., & McCabe, D. L. (1998). The ethical context in organizations: Influences on employee attitudes and behaviors. *Business Ethics Quarterly, 8*(3), 447–476.

Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1993). *The cultures of work organizations*. Prentice Hall.

Tsui, A. S., Nifadkar, S. S., & Ou, A. Y. (2007). Cross-national, cross-cultural organizational behavior research: Advances, gaps, and recommendations. *Journal of Management, 33*(3), 426–478.

Tursunbayeva, A., Di Lauro, S., & Pagliari, C. (2018). People analytics—A scoping review of conceptual boundaries and value propositions. *International Journal of Information Management, 43*, 224–247.

Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review, 38*(4), 8–30.

Ulrich, D. (1997). Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results. Harvard Business School Press.

Van De Voorde, K., Paauwe, J., & Van Veldhoven, M. (2012). Employee well-being and the HRM–organizational performance relationship: A review of quantitative studies. *International Journal of Management Reviews, 14*(4), 391–407.

Van den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C.-H., & Rosen, C. C. (2016). A review of self-determination theory's basic psychological needs at work. *Journal of Management, 42*(5), 1195–1229.

van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management, 37*(4), 1228–1261.

van Iddekinge, C. H., Aguinis, H., Mackey, J. D., & DeOrtentiis, P. S. (2018). A meta-analysis of the interactive, additive, and relative effects of cognitive ability and motivation on performance. *Journal of Management, 44*(1), 249–279.

van Knippenberg, D., & Sitkin, S. B. (2013). A critical assessment of charismatic–transformational leadership research: Back to the drawing board? *Academy of Management Annals, 7*(1), 1–60.

van Laar, E., van Deursen, A. J. A. M., van Dijk, J. A. G. M., & de Haan, J. (2017). The relation between 21st-century skills and digital skills: A systematic literature review. *Computers in Human Behavior, 72*, 577–588.

Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. *Research in Organizational Behavior, 1*, 209–264.

Vandenberg, R. J., & Lance, C. E. (2000). A review and synthesis of the measurement invariance literature: Suggestions, practices, and recommendations for organizational research. *Organizational Research Methods, 3*(1), 4–70.

Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS Quarterly, 27*(3), 425–478.

Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research, 122*, 889–901.

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems, 28*(2), 118–144.

Vischer, J. C. (2008). Towards an environmental psychology of workspace: How people are affected by environments for work. *Architectural Science Review, 51*(2), 97–108.

Viswesvaran, C., Ones, D. S., & Schmidt, F. L. (1996). Comparative analysis of the reliability of job performance ratings. *Journal of Applied Psychology, 81*(5), 557–574.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.

Vuorikari, R., Kluzer, S., & Punie, Y. (2022). *DigComp 2.2: The digital competence framework for citizens*. Publications Office of the European Union.

Wahba, M. A., & Bridwell, L. G. (1976). Maslow reconsidered: A review of research on the need hierarchy theory. *Organizational Behavior and Human Performance, 15*(2), 212–240.

Walton, R. E. (1973). Quality of working life: What is it? *Sloan Management Review, 15*(1), 11–21.

Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management, 34*(1), 89–126.

Wang, G., Oh, I.-S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group & Organization Management, 36*(2), 223–270.

Wanous, J. P., Reichers, A. E., & Hudy, M. J. (1997). Overall job satisfaction: How good are single-item measures? *Journal of Applied Psychology, 82*(2), 247–252.

Warner, K. S. R., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning, 52*(3), 326–349.

Warr, P. (1987). *Work, unemployment, and mental health*. Oxford University Press.

Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. University of Minnesota, Industrial Relations Center.

Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review, 12*(2), 173–194.

Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior, 18*, 1–74.

Williams, C. R., & Livingstone, L. P. (1994). Another look at the relationship between performance and voluntary turnover. *Academy of Management Journal, 37*(2), 269–298.

World Economic Forum. (2025). *The future of jobs report 2025*. World Economic Forum.

World Health Organization. (2019). Burn-out an "occupational phenomenon": International Classification of Diseases [Siaran pers, 28 Mei 2019]. WHO.

World Health Organization. (2022). *WHO guidelines on mental health at work*. WHO.

Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management, 18*(2), 295–320.

Wright, T. A., & Bonett, D. G. (2002). The moderating effects of employee tenure on the relation between organizational commitment and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 87*(6), 1183–1190.

Wright, T. A., & Cropanzano, R. (1998). Emotional exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology, 83*(3), 486–493.

Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of Occupational Health Psychology, 5*(1), 84–94.

Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review, 26*(2), 179–201.

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management, 14*(2), 121–141.

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 82*(1), 183–200.

Yukl, G. (2019). *Leadership in organizations* (9th ed.). Pearson.

Zimmerman, R. D. (2008). Understanding the impact of personality traits on individuals' turnover decisions: A meta-analytic path model. *Personnel Psychology, 61*(2), 309–348.

Zohar, D., & Luria, G. (2005). A multilevel model of safety climate: Cross-level relationships between organization and group-level climates. *Journal of Applied Psychology, 90*(4), 616–628.