



MEMBANGUN ORGANISASI BERKOMITMEN TINGGI

**Strategi Membangun Komitmen terhadap
Organisasi melalui Iklim Kerja Sehat, Efikasi Diri,
dan Kepuasan Kerja**

**Dr. (Cand.) Joko Ariawan, S.E., M.M., CHRP., CHCM.
Prof. Dr. rer. pol. Ir. H. Didik Notosudjono, M.Sc., IPU., ASEAN Eng., APEC Eng.
Dr. Widodo Sunaryo, S.Psi., MBA.**

Membangun Organisasi Berkomitmen Tinggi

(Strategi Membangun Komitmen terhadap Organisasi melalui
Iklim Kerja Sehat, Efikasi Diri, dan Kepuasan Kerja)

Penulis:

Dr. (Cand.) Joko Ariawan, S.E., M.M., CHRP., CHCM.

**Prof. Dr. rer. pol. Ir. H. Didik Notosudjono, M.Sc., IPU., ASEAN
Eng., APEC Eng.**

Dr. Widodo Sunaryo, S.Psi., MBA.



CV. NUSANTARA PRESS INDONESIA

Membangun Organisasi Berkomitmen Tinggi
(Strategi Membangun Komitmen terhadap Organisasi melalui
Iklim Kerja Sehat, Efikasi Diri, dan Kepuasan Kerja)

Penulis:

Dr. (Cand.) Joko Ariawan, S.E., M.M., CHRP., CHCM.
Prof. Dr. rer. pol. Ir. H. Didik Notosudjono, M.Sc., IPU., ASEAN Eng.,
APEC Eng.
Dr. Widodo Sunaryo, S.Psi., MBA.

ISBN: 978-634-7524-42-3

Editor: Dian Permata Putri, S.Tr.T.

Penyunting: Vanisa Sri Elvani, S.Si.

Desain Sampul dan Tata Letak: Sinta Oktavia, S.T.

Penerbit: CV. NUSANTARA PRESS INDONESIA

Anggota IKAPI No. 073/SBA/2025

Redaksi:

Jl. Parak Gadang No. 17 E RT 001 RW 002 Ganting Parak Gadang,
Padang Timur, Kota Padang, Sumatera Barat

Website: www.nusantarapressindonesia.com

Email: cv.nusantarapressindonesia@gmail.com

Cetakan pertama, Januari 2026

© Hak cipta dilindungi undang-undang

**Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan
cara apapun tanpa izin tertulis dari penerbit.**

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa, atas rahmat dan karunia-Nya, penulisan buku *Membangun Organisasi Berkomitmen Tinggi (Strategi Membangun Komitmen terhadap Organisasi melalui Iklim Kerja Sehat, Efikasi Diri, dan Kepuasan Kerja)* ini dapat diselesaikan dengan baik. Buku ini disusun dengan tujuan untuk memberikan wawasan praktis dan strategis bagi perusahaan, manajer, dan praktisi sumber daya manusia dalam meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi. Komitmen karyawan yang tinggi adalah salah satu kunci keberhasilan sebuah organisasi dalam mencapai tujuannya. Karyawan yang merasa terikat dan berkomitmen pada organisasi akan lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi maksimal dan mendukung pencapaian tujuan bersama.

Dalam buku ini, dibahas beberapa faktor penting yang dapat memengaruhi komitmen karyawan. Bab 1, memberikan gambaran umum mengenai pentingnya komitmen karyawan. Bab 2 mengupas tentang perilaku organisasi dan komitmen terhadap organisasi, dua konsep dasar yang sangat penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan mendukung.

Bab 3 mengulas tentang kepuasan kerja dan efikasi diri, dua faktor yang saling terkait dalam memengaruhi komitmen karyawan. Kepuasan kerja yang tinggi dan rasa percaya diri yang kuat akan meningkatkan tingkat keterlibatan karyawan dalam organisasi. Bab 4 membahas tentang iklim organisasi, dimensi-dimensi iklim yang perlu diperhatikan oleh perusahaan, serta bagaimana pengaruh iklim yang positif dapat memperbaiki kinerja dan motivasi karyawan.

Pada Bab 5, disajikan studi kasus yang menggambarkan implementasi strategi peningkatan komitmen karyawan di sebuah perusahaan multibisnis di Jakarta. Dalam bab ini, dibahas bagaimana iklim organisasi, efikasi diri, dan kepuasan kerja saling berhubungan dalam menciptakan komitmen karyawan yang lebih kuat.

Buku ini diharapkan dapat memberikan panduan yang berguna dan aplikatif dalam merancang kebijakan yang mendukung komitmen karyawan. Dengan memahami dan mengimplementasikan strategi-strategi yang dibahas dalam buku ini, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif, meningkatkan loyalitas karyawan, dan mendorong kinerja yang lebih baik. Semoga buku ini bermanfaat dan dapat digunakan sebagai referensi yang berguna bagi pengembangan organisasi di masa depan.

Jakarta, Januari 2026
Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI	iii
DAFTAR GAMBAR.....	v
BAB 1 PENDAHULUAN	1
BAB 2 PERILAKU ORGANISASI DAN KOMITMEN TERHADAP ORGANISASI	5
A. Konsep Perilaku Organisasi.....	5
B. Konsep Komitmen terhadap Organisasi	9
BAB 3 KEPUASAN KERJA DAN EFIKASI DIRI	23
A. Konsep Kepuasan Kerja	23
B. Konsep Efikasi Diri.....	33
BAB 4 KONSEP IKLIM ORGANISASI	45
BAB 5 STUDI KASUS: STRATEGI MENINGKATKAN KOMITMEN KARYAWAN.....	67
A. Pengantar	67
B. Iklim Organisasi sebagai Faktor dalam Meningkatkan Komitmen Karyawan	69
C. Efikasi Diri sebagai Faktor dalam Meningkatkan Komitmen Karyawan	71
D. Kepuasan Kerja sebagai Faktor dalam Meningkatkan Komitmen Karyawan	72
E. Iklim Organisasi dan Kepuasan Kerja sebagai Katalisator Komitmen Karyawan	74

F. Efikasi Diri dan Kepuasan Kerja sebagai Katalisator terhadap Komitmen Karyawan	75
G. Strategi Nyata Membangun Komitmen Karyawan	76
H. Kesimpulan	79
BAB 6 PENUTUP	81
DAFTAR PUSTAKA	85
BIODATA PENULIS	89

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Model Integratif dari Perilaku Organisasi	6
Gambar 2. 2 Ilustrasi Teori Komitmen terhadap Organisasi	9
Gambar 3. 1 Ilustrasi Kepuasan Kerja Karyawan.....	32
Gambar 4. 1 Iklim Organisasi.....	45

BAB 1

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia adalah faktor yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan perusahaan, terutama dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat. SDM yang baik, yang mampu berpikir kritis, dinamis, dan adaptif, merupakan salah satu aset terbesar dalam perusahaan. Oleh karena itu, komitmen terhadap organisasi menjadi elemen kunci dalam kinerja individu dan keberhasilan perusahaan. Komitmen tersebut tercermin dalam tekad individu untuk bekerja keras, berkorban, dan bertanggung jawab demi mencapai tujuan organisasi. Komitmen terhadap organisasi berperan penting dalam mendorong karyawan untuk berkontribusi secara maksimal dan menjaga integritas dalam bekerja, bahkan di hadapan tantangan yang berat. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi terhadap perusahaan akan lebih berusaha untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaan mereka.

Namun, rendahnya komitmen terhadap organisasi dapat menyebabkan sejumlah permasalahan serius di dalam organisasi. Misalnya, produktivitas yang menurun, kualitas kerja yang buruk, rendahnya kepuasan kerja, tingginya *turnover*, dan *absenteeism*. Masalah-masalah ini dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi dan merugikan perusahaan dalam jangka panjang. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk memperhatikan dan mengelola komitmen karyawan dengan baik. Salah satu cara untuk meningkatkan komitmen adalah dengan menciptakan kondisi kerja

yang kondusif, di mana karyawan merasa dihargai dan dihormati, serta memiliki peluang untuk berkembang.

Salah satu aspek yang sangat memengaruhi komitmen terhadap organisasi adalah iklim organisasi. Studi yang dilakukan oleh Ghani et al. (2022) menunjukkan bahwa iklim organisasi yang baik dan nyaman memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen karyawan. Semakin baik iklim yang tercipta dalam perusahaan, semakin besar pula komitmen karyawan terhadap perusahaan tersebut. Hal ini juga didukung oleh studi-studi sebelumnya yang dilakukan oleh Ariana dan Mujiati (2018) serta Purnama dan Riana (2020), yang memberikan kesimpulan serupa bahwa iklim organisasi yang kondusif dapat meningkatkan komitmen karyawan. Iklim yang baik akan menciptakan perasaan menyenangkan bagi karyawan dan membangkitkan rasa memiliki terhadap organisasi.

Selain itu, kepuasan kerja juga berperan penting dalam membangun komitmen terhadap organisasi. Studi menunjukkan adanya hubungan positif yang signifikan antara kepuasan kerja dan komitmen terhadap organisasi. Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan, semakin tinggi pula komitmen mereka terhadap perusahaan. Karyawan yang puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki loyalitas yang lebih tinggi dan lebih siap untuk berkomitmen dalam jangka panjang. Hal ini sejalan dengan studi yang dilakukan oleh Bagis et al. (2021), yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi, serta studi yang dilakukan oleh Tanjung (2020) yang mempelajari pengaruh keterlibatan kerja dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi di Dinas Ketenagakerjaan, Koperasi, dan Usaha Mikro Kabupaten Serdang Bedagai.

Sementara itu, efikasi diri juga memainkan peranan penting dalam meningkatkan komitmen terhadap organisasi. Efikasi diri adalah keyakinan individu terhadap kemampuannya untuk menyelesaikan tugas dan mencapai tujuan. Pemimpin atau karyawan yang memiliki efikasi diri yang tinggi cenderung lebih bersemangat dalam mencapai hasil yang optimal dan lebih berkomitmen terhadap organisasi. Studi yang dilakukan oleh Koswara et al. (2021) menunjukkan bahwa efikasi diri yang kuat berhubungan positif dengan komitmen terhadap organisasi. Artinya, semakin yakin karyawan akan kemampuannya, semakin tinggi komitmennya terhadap perusahaan. Hal ini juga ditemukan oleh Setyono (2024) yang menunjukkan bahwa efikasi diri memengaruhi komitmen terhadap organisasi.

Selain itu, studi-studi terdahulu juga menunjukkan bahwa iklim organisasi, kepuasan kerja, dan efikasi diri secara simultan memiliki dampak yang signifikan terhadap komitmen organisasi. Studi yang dilakukan oleh Putri (2021) mengidentifikasi bahwa ketiga faktor ini secara bersama-sama memengaruhi tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi. Karyawan yang merasa nyaman dan puas dengan pekerjaannya, yakin akan kemampuannya, serta bekerja dalam lingkungan yang mendukung akan cenderung lebih berkomitmen untuk bertahan di perusahaan dan memberikan kontribusi yang maksimal.

Oleh karena itu, komitmen terhadap organisasi bukan hanya dipengaruhi oleh faktor individu, tetapi juga oleh faktor lingkungan organisasi dan kondisi kerja yang memadai. Organisasi yang ingin meningkatkan komitmen karyawan harus memperhatikan iklim organisasi, meningkatkan kepuasan kerja, dan mengembangkan efikasi diri karyawan. Semua faktor ini akan bekerja secara

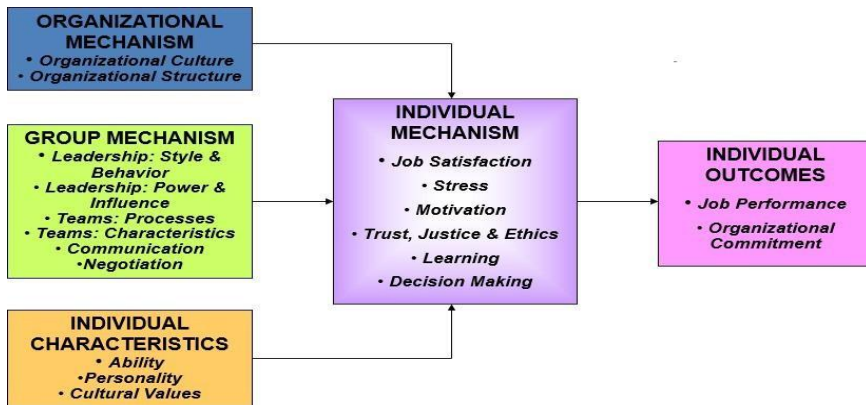
bersama-sama untuk memperkuat loyalitas dan dedikasi karyawan terhadap perusahaan, yang akan meningkatkan kinerja organisasi.

BAB 2

PERILAKU ORGANISASI DAN KOMITMEN TERHADAP ORGANISASI

A. Konsep Perilaku Organisasi

Perilaku organisasi adalah kajian yang membahas bagaimana individu dan kelompok berperilaku di dalam suatu organisasi serta faktor-faktor yang memengaruhi perilaku tersebut. Dalam perkembangan teori perilaku organisasi, banyak model yang telah dikembangkan untuk menggambarkan hubungan antar faktor-faktor yang memengaruhi kinerja dan keberhasilan organisasi. Salah satu model yang menjadi acuan dalam memahami perilaku organisasi adalah Model Integratif Perilaku Organisasi yang dikemukakan oleh Colquitt et al. (2015). Model ini memberikan gambaran yang komprehensif tentang bagaimana elemen-elemen dalam organisasi saling berinteraksi dan memengaruhi hasil yang dicapai oleh individu dan organisasi. Model ini dapat dilihat pada gambar 2.1.



Gambar 2. 1 Model Integratif dari Perilaku Organisasi

Dalam model integratif ini, perilaku organisasi dilihat dari beberapa komponen penting yang saling terkait. Pertama, *organizational mechanisms* (mekanisme organisasional), yang mencakup struktur, budaya, dan kebijakan organisasi yang membentuk cara kerja di dalam organisasi. Kedua, *group mechanisms* (mekanisme kelompok), yang mengacu pada interaksi dan dinamika antar individu dalam kelompok, termasuk cara mereka berkomunikasi, berkolaborasi, dan menyelesaikan tugas bersama. Ketiga, *individual characteristics* (karakteristik individu), yang mencakup karakteristik pribadi setiap individu seperti keterampilan, pengalaman, dan sikap yang memengaruhi bagaimana mereka berperilaku dalam organisasi. Keempat, *individual mechanisms* (mekanisme individual), yang merujuk pada faktor-faktor yang memengaruhi individu dalam organisasi, seperti kepuasan kerja, komitmen terhadap organisasi, dan motivasi. Semua elemen ini akhirnya akan menghasilkan *individual outcomes* (hasil individual), yang berupa *job performance* (kinerja) dan komitmen terhadap organisasi.

Dalam perspektif ini, komitmen terhadap organisasi adalah salah satu hasil yang paling penting karena menunjukkan sejauh mana individu merasa terikat dan memiliki loyalitas terhadap tujuan organisasi. Selain itu, kepuasan kerja juga berperan besar dalam membentuk komitmen karyawan, karena individu yang merasa puas dengan pekerjaannya lebih cenderung untuk tetap berkomitmen terhadap organisasi dan mencapai kinerja yang lebih baik. Efikasi diri atau *self-efficacy* juga memiliki pengaruh signifikan dalam menentukan kinerja individu. Efikasi diri mengacu pada keyakinan seseorang terhadap kemampuannya untuk berhasil dalam tugas yang dihadapi, yang memengaruhi bagaimana individu tersebut menyikapi tantangan dan kesulitan di tempat kerja. Dengan kata lain, semakin kuat efikasi diri, semakin tinggi komitmen dan kinerja individu terhadap organisasi.

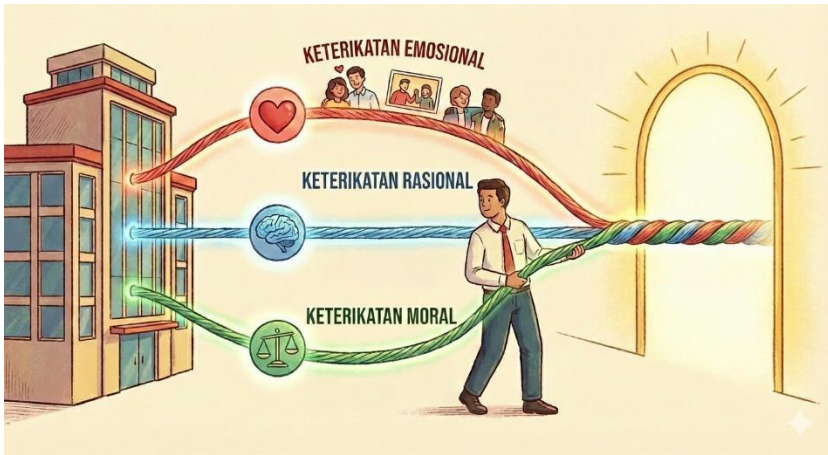
Dalam teori komitmen terhadap organisasi, terdapat tiga jenis komitmen yang diidentifikasi, yaitu *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*. *Affective commitment* berhubungan dengan ikatan emosional yang dimiliki seorang karyawan terhadap organisasi. *Continuance commitment* lebih berfokus pada pertimbangan rasional atau biaya yang terkait dengan meninggalkan organisasi. Sedangkan *normative commitment* berkaitan dengan perasaan kewajiban untuk tetap berada di organisasi berdasarkan nilai-nilai moral atau etika.

Sementara itu, kepuasan kerja menjadi faktor penting dalam menentukan tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka, baik dalam hal kompensasi, pengembangan karir, maupun hubungan antar rekan kerja dan atasan, akan lebih mungkin untuk berkomitmen kepada organisasi. Kepuasan kerja yang tinggi juga sering kali

dikaitkan dengan peningkatan produktivitas dan loyalitas terhadap organisasi.

Efikasi diri, sebagai keyakinan individu terhadap kemampuannya untuk berhasil dalam tugas yang diberikan, berperan besar dalam mendukung komitmen dan kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki efikasi diri yang tinggi lebih cenderung untuk mengambil inisiatif dalam pekerjaan mereka, mengatasi tantangan yang dihadapi, dan tetap fokus pada pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian, efikasi diri dapat dianggap sebagai pengaruh langsung terhadap tingkat komitmen dan kinerja individu dalam organisasi (Koswara et al., 2021).

Pentingnya iklim organisasi yang mendukung, kepuasan kerja, dan efikasi diri dalam membentuk komitmen terhadap organisasi telah banyak dikaji dalam teori-teori perilaku organisasi. Teori komitmen terhadap organisasi menunjukkan bahwa keterikatan emosional, rasional, dan moral karyawan berperan besar dalam keputusan mereka untuk bertahan dan berusaha mencapai tujuan organisasi (lihat gambar 2.2). Teori kepuasan kerja menekankan hubungan antara kesejahteraan individu di tempat kerja dengan loyalitas dan dedikasi mereka terhadap perusahaan. Sedangkan teori efikasi diri menggarisbawahi pentingnya keyakinan individu terhadap kemampuannya untuk berhasil dalam pekerjaan, yang mendorong mereka untuk bekerja lebih keras dan berkomitmen lebih tinggi.



Gambar 2. 2 Ilustrasi Teori Komitmen terhadap Organisasi

Penerapan teori-teori ini dalam praktek dapat memberikan wawasan yang mendalam mengenai bagaimana organisasi dapat meningkatkan komitmen karyawan melalui penciptaan iklim organisasi yang sehat, peningkatan kepuasan kerja, dan pengembangan efikasi diri karyawan. Dengan menciptakan iklim yang positif, organisasi tidak hanya meningkatkan kinerja dan loyalitas karyawan, tetapi juga memastikan bahwa tujuan organisasi dapat tercapai dengan lebih efektif dan efisien. Langkah-langkah praktis yang diambil dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung akan memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja organisasi, serta meningkatkan kepuasan dan komitmen karyawan dalam jangka panjang.

B. Konsep Komitmen terhadap Organisasi

1. Definisi dan Dimensi Komitmen terhadap Organisasi

Komitmen terhadap organisasi merupakan konsep penting yang telah banyak dibahas oleh berbagai ahli dalam bidang manajemen

dan psikologi. Secara umum, komitmen ini dapat dipahami sebagai keterikatan individu terhadap organisasi tempat mereka bekerja, yang memengaruhi keputusan mereka untuk tetap berada atau meninggalkan organisasi tersebut. Beberapa ahli memberikan pandangan yang beragam tentang pengertian komitmen terhadap organisasi, dengan menekankan dimensi yang berbeda dalam hubungan antara individu dan organisasi.

Menurut Colquitt et al. (2011:69), komitmen terhadap organisasi dapat didefinisikan sebagai keinginan individu untuk tetap menjadi anggota organisasi. Mereka mengemukakan tiga dimensi dalam komitmen organisasi, yaitu:

- a. *Affective commitment*, yang merupakan keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi karena adanya keterlibatan emosional individu terhadap organisasi.
- b. *Continuance commitment*, yang menggambarkan keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi karena adanya kesadaran bahwa meninggalkan organisasi akan menimbulkan biaya atau kerugian, baik secara ekonomi maupun sosial.
- c. *Normative commitment*, yang mencerminkan keinginan untuk tetap bertahan dalam organisasi karena individu merasa memiliki kewajiban moral atau etika untuk melakukannya. Pandangan ini menunjukkan bahwa komitmen terhadap organisasi tidak hanya dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti imbalan ekonomi, tetapi juga oleh faktor emosional dan moral yang lebih dalam.

Spector (2008:254) memberikan pandangan yang lebih menekankan pada sikap dan keterlibatan individu terhadap

organisasi. Ia mengidentifikasi tiga aspek dalam komitmen terhadap organisasi, yaitu:

- a. Penerimaan terhadap tujuan-tujuan organisasi, yang menunjukkan bahwa individu yang berkomitmen akan mendukung tujuan organisasi
- b. Kesiediaan untuk bekerja keras bagi organisasi, yang mencerminkan komitmen individu untuk berkontribusi bagi kemajuan organisasi.
- c. Keinginan untuk tetap bekerja dalam organisasi, yang mengindikasikan keteguhan individu untuk bertahan dan tidak mencari pekerjaan di tempat lain. Dengan demikian, komitmen terhadap organisasi lebih dari sekedar keputusan rasional atau ekonomis; ini juga mencakup keterikatan emosional dan moral.

Pandangan Greenberg dan Baron (2008:234) menggarisbawahi bahwa komitmen terhadap organisasi tercermin dalam sejauh mana individu mengidentifikasikan dirinya dengan organisasi dan ingin melibatkan diri tanpa berniat untuk meninggalkannya. Mereka juga menjelaskan tiga dimensi, yakni: *continuance commitment*, yang merujuk pada keinginan individu untuk tetap bekerja di organisasi karena kebutuhan pribadi atau karena merasa tidak ada tempat lain yang lebih baik; *affective commitment*, yang mencerminkan keterikatan emosional dan kenyamanan yang dirasakan individu terhadap organisasi; dan *normative commitment*, yang berhubungan dengan perasaan kewajiban individu untuk bertahan karena alasan moral atau etis.

Allen dan Meyer (2018:1) menyatakan bahwa komitmen terhadap organisasi adalah hubungan mental antara karyawan dan organisasi yang memengaruhi kemungkinan karyawan untuk

meninggalkan organisasi. Mereka mengidentifikasi tiga komponen dalam komitmen terhadap organisasi, yaitu: komponen afektif yang berkaitan dengan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi; komponen berkelanjutan, yang mencerminkan komitmen berdasarkan biaya yang dikeluarkan jika meninggalkan organisasi; dan komponen normatif, yang mengacu pada perasaan kewajiban moral untuk tetap berada dalam organisasi.

Menurut McShane dan Von Glinow (2010:112), komitmen organisasi adalah sikap yang terdiri dari dua dimensi: *affective commitment*, yang menunjukkan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi, serta identifikasi dan keterlibatan mereka dalam tujuan organisasi; dan *continuance commitment*, yang mengacu pada keterikatan kalkulatif karyawan terhadap organisasi, di mana mereka termotivasi untuk tetap tinggal karena mereka merasa meninggalkan organisasi akan merugikan secara pribadi atau profesional. Kreitner et al. (2010:166) juga menyebutkan bahwa komitmen terhadap organisasi berkaitan dengan tingkat keterikatan karyawan terhadap organisasi, serta kesadaran mereka tentang biaya yang terkait dengan meninggalkan organisasi.

Dimensi-dimensi ini juga dibahas oleh Jex dan Britt (2008:153), yang mengemukakan bahwa komitmen terhadap organisasi mencerminkan sejauh mana karyawan berdedikasi untuk bekerja atas nama organisasi dan merasa terikat untuk mempertahankan keanggotaan mereka. Mereka membagi komitmen terhadap organisasi menjadi tiga dimensi: *affective commitment*, yang mencerminkan sejauh mana karyawan merasa terhubung dan setia terhadap organisasi; *continuance commitment*, yang didasarkan pada persepsi karyawan tentang investasi yang telah mereka lakukan dalam organisasi dan biaya

yang terkait dengan mencari pekerjaan di tempat lain; dan *normative commitment*, yang berhubungan dengan perasaan kewajiban moral karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi.

Insan dan Safarudin (2015) menambahkan bahwa komitmen terhadap organisasi adalah kondisi psikologis yang menggambarkan hubungan karyawan dengan organisasi mereka, yang berimplikasi pada keputusan untuk melanjutkan atau menghentikan keanggotaan dalam organisasi. Mereka mengidentifikasi dimensi *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment* sebagai aspek utama yang memengaruhi keputusan individu untuk tetap bertahan atau meninggalkan organisasi.

Komitmen terhadap organisasi mencakup keinginan individu untuk mencintai, melibatkan diri, dan bertahan dalam organisasi. Dimensi-dimensi yang diuraikan oleh para ahli, yaitu *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment* merupakan aspek penting dalam membangun hubungan yang kuat antara individu dan organisasi. Hal ini dapat memengaruhi kinerja, loyalitas, dan keputusan individu untuk bertahan dalam organisasi, yang akan berkontribusi pada keberhasilan dan perkembangan organisasi itu sendiri.

Dari uraian tersebut dan berdasarkan pendapat para ahli di atas, dapat disintesis bahwa komitmen terhadap organisasi adalah keinginan seseorang yang melekat pada hati dan pikiran untuk mencintai, melibatkan diri, dan bertahan, serta tidak ingin melepaskan diri atau meninggalkan organisasi.

2. Faktor-faktor yang Memengaruhi Komitmen Organisasi

Faktor-faktor yang memengaruhi komitmen terhadap organisasi sangat beragam dan dapat berasal dari berbagai aspek, baik yang

bersifat internal dalam diri individu maupun faktor eksternal yang berhubungan langsung dengan lingkungan kerja. Berikut ini adalah beberapa faktor yang memengaruhi dimensi komitmen terhadap organisasi:

a. *Affective Commitment*

Komitmen afektif berkembang ketika individu merasa terikat secara emosional dengan organisasi tempat mereka bekerja. Dua faktor yang sangat memengaruhi komitmen ini adalah kondisi pekerjaan dan harapan yang tercapai selama bekerja.

1) *Job Condition* (Kondisi Pekerjaan)

Kondisi pekerjaan adalah salah satu faktor yang memengaruhi komitmen afektif. Pekerjaan yang menarik, menyenangkan, dan memberikan rasa kepuasan dapat meningkatkan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi. Faktor-faktor seperti lingkungan kerja yang nyaman, hubungan interpersonal yang positif antara karyawan dan atasan, serta budaya organisasi yang mendukung kesejahteraan karyawan berkontribusi besar dalam membangun komitmen ini. Ketika karyawan merasa bahwa tempat kerjanya adalah tempat yang baik untuk tumbuh dan berkembang, mereka akan merasa lebih terikat secara emosional dan lebih cenderung untuk bertahan dalam organisasi. Sebagai contoh, kondisi kerja yang memfasilitasi kreativitas, memberikan kesempatan untuk kolaborasi, dan memperhatikan keseimbangan kehidupan kerja karyawan dapat memperkuat komitmen afektif mereka terhadap organisasi.

Selain itu, faktor lain yang turut mendukung adalah adanya suasana kerja yang inklusif dan saling mendukung antar rekan kerja. Ketika hubungan interpersonal di tempat kerja terjalin dengan baik, karyawan merasa lebih dihargai dan diterima, yang selanjutnya memperkuat rasa keterikatan mereka terhadap organisasi. Organisasi yang mampu menciptakan budaya kerja yang positif dan menyenangkan cenderung memiliki tingkat komitmen afektif yang lebih tinggi di antara karyawannya.

2) *Met Expectation* (Harapan yang Tercapai)

Faktor kedua yang memengaruhi komitmen afektif adalah tercapainya harapan-harapan yang dimiliki individu terhadap pekerjaan dan organisasi. Sejak awal bergabung dengan organisasi, karyawan biasanya memiliki harapan terkait dengan pekerjaan yang akan mereka jalani, mulai dari peluang pengembangan diri hingga pencapaian karier. Ketika harapan-harapan ini tercapai, individu merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka dan lebih terikat secara emosional dengan organisasi.

Pengalaman-pengalaman berkesan yang dialami karyawan selama bekerja, seperti pencapaian target kerja, pengakuan atas kinerja, atau pemberian kesempatan untuk berkembang dan berkarier, dapat memperkuat komitmen afektif tersebut. Misalnya, seorang karyawan yang mendapatkan penghargaan atau promosi setelah bekerja keras dan menunjukkan hasil yang memuaskan akan merasa dihargai, yang kemudian akan memperkuat keterikatan emosionalnya terhadap organisasi. Ketika harapan terhadap pengembangan karier, pengakuan atas prestasi, atau

keseimbangan kerja-hidup tercapai, karyawan merasa lebih dihargai dan lebih cenderung untuk bertahan di organisasi. Sebaliknya, jika harapan ini tidak tercapai, bisa jadi komitmen afektif karyawan terhadap organisasi menjadi menurun, yang akhirnya memengaruhi keputusan mereka untuk tetap bertahan atau mencari peluang di tempat lain.

b. *Continuance Commitment*

Continuance commitment atau komitmen berkelanjutan adalah dimensi komitmen yang dipengaruhi oleh pertimbangan rasional mengenai biaya dan manfaat yang terkait dengan keputusan untuk tetap tinggal di organisasi atau mencari peluang di tempat lain. Berbeda dengan komitmen afektif yang lebih didasarkan pada keterikatan emosional, *continuance commitment* lebih berfokus pada aspek praktis yang bersifat kalkulatif. Terdapat dua faktor yang memengaruhi *continuance commitment*, yaitu manfaat yang diperoleh dan ketersediaan pekerjaan.

1) *Benefits Accrued* (Manfaat yang Diperoleh)

Faktor pertama yang memengaruhi *continuance commitment* adalah manfaat yang diterima oleh karyawan dari organisasi, seperti gaji, tunjangan, fasilitas, dan berbagai imbalan lainnya yang dirasa tinggi dan sulit untuk ditemukan di organisasi lain. Ketika individu merasa bahwa organisasi memberikan imbalan yang lebih baik dibandingkan dengan peluang yang ada di tempat lain, mereka cenderung untuk tetap bertahan meskipun mungkin tidak memiliki keterikatan emosional yang kuat terhadap organisasi tersebut.

Manfaat ini sering kali menjadi alasan praktis yang sangat berpengaruh dalam keputusan seseorang untuk tetap bekerja di organisasi. Misalnya, seorang karyawan yang menerima gaji yang lebih tinggi dibandingkan dengan rata-rata industri, atau yang menikmati tunjangan kesehatan dan fasilitas lain yang tidak diberikan oleh organisasi lain, akan lebih cenderung bertahan di tempat kerja meskipun ada rasa tidak puas atau kurangnya keterlibatan emosional dengan pekerjaan tersebut. Dalam hal ini, manfaat yang diperoleh menjadi faktor yang memotivasi individu untuk tetap tinggal karena mereka merasa bahwa meninggalkan organisasi akan menimbulkan kerugian yang signifikan, baik dari segi finansial maupun akses ke fasilitas yang menguntungkan.

Selain itu, manfaat yang diterima tidak hanya berupa gaji dan tunjangan langsung, tetapi juga bisa mencakup kesempatan untuk pengembangan karir, jaminan pensiun, atau fleksibilitas kerja yang mungkin lebih baik dibandingkan dengan tempat kerja lain. Semakin besar dan menguntungkan manfaat yang diterima, semakin tinggi kemungkinan seorang individu untuk tetap bertahan di organisasi, meskipun hubungan emosional atau kepuasan kerja mereka mungkin tidak sebesar pada individu yang memiliki komitmen afektif yang kuat.

2) *Job Available* (Ketersediaan Pekerjaan)

Faktor kedua yang memengaruhi *continuance commitment* adalah ketersediaan peluang pekerjaan yang sebanding di luar organisasi. Ketika individu merasa bahwa mencari pekerjaan lain yang menawarkan kondisi yang setara, baik

dari segi gaji, fasilitas, atau lokasi, sangat sulit atau tidak menguntungkan, mereka cenderung memilih untuk tetap bertahan di organisasi. Rasa aman secara finansial dan sosial menjadi alasan mengapa mereka memutuskan untuk tidak keluar dari organisasi meskipun mungkin merasa kurang puas atau kurang terikat secara emosional. Perasaan bahwa pindah ke organisasi lain akan menimbulkan kerugian, baik secara finansial, karir, atau bahkan sosial, memperkuat *continuance commitment* individu untuk tetap tinggal. Misalnya, jika seorang karyawan merasa bahwa untuk mendapatkan pekerjaan dengan gaji yang setara, mereka harus berpindah jauh dari keluarga atau menghadapi kondisi kerja yang kurang menguntungkan, mereka mungkin akan memilih untuk bertahan dengan status *quo* yang ada.

Aspek lain yang juga berperan adalah ketersediaan peluang di pasar kerja lokal atau global. Di daerah dengan tingkat pengangguran tinggi atau di sektor industri yang kurang berkembang, peluang untuk menemukan pekerjaan yang menawarkan manfaat dan kondisi yang sebanding mungkin terbatas, yang semakin memperkuat alasan individu untuk tetap bertahan di tempat kerja mereka saat ini. Sebaliknya, dalam industri yang memiliki banyak peluang dan persaingan yang ketat, individu mungkin lebih terdorong untuk mengeksplorasi peluang baru, yang dapat menurunkan tingkat *continuance commitment* mereka.

Jadi, *continuance commitment* lebih berkaitan dengan pertimbangan yang bersifat kalkulatif dan praktis. Ketika individu merasa bahwa manfaat yang mereka peroleh dari organisasi jauh lebih menguntungkan daripada apa yang dapat mereka dapatkan di

tempat lain, atau ketika mereka merasa bahwa meninggalkan organisasi akan membawa kerugian yang signifikan, mereka cenderung untuk tetap bertahan. Oleh karena itu, *continuance commitment* sering kali menjadi faktor yang berperan dalam mempertahankan karyawan dalam jangka panjang, meskipun tingkat keterikatan emosional mereka dengan organisasi tidak sekuat yang dimiliki oleh individu dengan *affective commitment*. Manajemen yang memahami faktor-faktor ini dapat merancang kebijakan yang dapat meningkatkan manfaat yang dirasakan karyawan dan menciptakan kesetiaan yang lebih besar terhadap organisasi.

c. Normative Commitment

Normative commitment, atau komitmen normatif, adalah bentuk komitmen yang tumbuh dalam diri individu karena faktor internal yang berhubungan dengan nilai-nilai pribadi dan perasaan kewajiban moral untuk tetap bertahan dalam organisasi. Komitmen ini lebih didasarkan pada alasan moral atau etis, yang mengarah pada perasaan bahwa individu seharusnya tetap berada dalam organisasi tersebut, meskipun tidak ada faktor eksternal yang mengharuskan mereka untuk melakukannya. Komitmen normatif ini memainkan peran penting dalam menciptakan loyalitas yang kuat terhadap organisasi, yang sering kali bersifat jangka panjang, meskipun tidak selalu terkait dengan imbalan atau manfaat praktis.

Ada dua faktor yang memengaruhi komitmen normatif, yaitu nilai-nilai dalam diri individu dan perasaan kewajiban yang mereka rasakan terhadap organisasi.

1) Nilai-nilai dalam Diri Individu (*Personal Values*)

Faktor pertama yang memengaruhi komitmen normatif adalah nilai-nilai pribadi yang dimiliki individu. Nilai-nilai ini mencakup kesetiaan, rasa tanggung jawab, dan kesadaran akan kewajiban untuk tetap bertahan dalam organisasi. Individu yang memiliki nilai-nilai ini cenderung merasa bahwa mereka memiliki kewajiban moral untuk tetap bekerja di organisasi tersebut, bahkan jika tidak ada tekanan eksternal yang mengharuskan mereka untuk melakukannya. Nilai-nilai yang mendasari komitmen normatif seringkali dipengaruhi oleh latar belakang pribadi, budaya, pendidikan, dan pengalaman hidup individu. Misalnya, seseorang yang dibesarkan dalam keluarga dengan nilai-nilai yang sangat menghargai loyalitas dan tanggung jawab akan lebih mungkin merasa berkewajiban untuk tetap setia pada organisasi, meskipun mungkin ada tawaran pekerjaan yang lebih menarik di tempat lain. Dalam hal ini, kesetiaan kepada organisasi bukan hanya dilihat sebagai kewajiban profesional, tetapi juga sebagai aspek penting dari identitas pribadi dan moral individu.

Selain itu, nilai-nilai seperti integritas dan rasa hormat terhadap atasan serta rekan kerja juga dapat memperkuat komitmen normatif. Individu yang percaya bahwa bekerja di organisasi mereka adalah hal yang benar secara moral akan merasa terikat untuk terus memberikan kontribusi yang terbaik. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen normatif dapat bersumber dari norma-norma internal yang lebih bersifat pribadi dan tidak terpengaruh oleh imbalan atau insentif eksternal.

2) *Felt-Obligations* (Perasaan Kewajiban)

Faktor kedua yang memengaruhi komitmen normatif adalah perasaan kewajiban atau norma yang harus ditaati oleh individu. Kewajiban ini sering kali bersumber dari hubungan interpersonal atau kewajiban profesional yang dimiliki karyawan terhadap organisasi. Perasaan ini bisa timbul akibat pengaruh sosial atau emosional yang ada di dalam lingkungan kerja, seperti rasa terima kasih atau rasa berutang budi. Misalnya, seorang karyawan yang merasa bahwa organisasi telah memberikan banyak kesempatan untuk berkembang, baik dalam bentuk pelatihan, promosi, atau dukungan karier, mungkin merasa berkewajiban untuk tetap bertahan dan membayar kembali jasa tersebut dengan kinerja yang baik dan loyalitas.

Selain itu, perasaan kewajiban ini juga dapat berasal dari norma sosial, kode etik pekerjaan, atau harapan dari atasan dan kolega. Sebagai contoh, seorang karyawan yang merasa memiliki tanggung jawab terhadap rekan kerja atau organisasi tempat ia bekerja mungkin merasa perlu untuk tetap bertahan, terutama dalam situasi-situasi sulit di mana keputusan untuk keluar bisa dilihat sebagai tindakan yang tidak bertanggung jawab. Kewajiban ini tidak hanya berlaku untuk individu yang baru saja bergabung dengan organisasi, tetapi juga untuk mereka yang telah bekerja lama dan merasakan adanya ikatan sosial dan profesional yang kuat dengan organisasi tersebut.

Perasaan kewajiban atau *felt-obligation* sering kali memperkuat komitmen normatif, terutama dalam konteks di mana individu merasa terikat oleh norma-norma sosial

atau etika profesi yang mengharuskan mereka untuk bertahan, meskipun mungkin ada alasan lain untuk meninggalkan organisasi. Individu yang merasa bahwa kepergian mereka akan mengecewakan rekan-rekan kerja atau merugikan organisasi akan merasa terikat secara moral untuk tetap tinggal.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa *normative commitment* mencerminkan tingkat komitmen yang dibangun dari dalam diri individu, berdasarkan perasaan kewajiban moral dan nilai-nilai pribadi. Faktor-faktor ini sering kali menjadikan komitmen ini lebih tahan lama, karena berasal dari keyakinan internal individu, yang tidak mudah tergoyahkan oleh faktor eksternal. Sebagai hasilnya, individu yang memiliki komitmen normatif yang tinggi cenderung memiliki loyalitas yang lebih besar terhadap organisasi mereka dan lebih enggan untuk meninggalkan organisasi meskipun ada tantangan atau peluang lainnya.

BAB 3

KEPUASAN KERJA DAN EFIKASI DIRI

A. Konsep Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah konsep dalam bidang manajemen sumber daya manusia yang menggambarkan sejauh mana individu merasa puas dan puas dengan pekerjaan yang mereka lakukan. Para ahli memberikan berbagai definisi mengenai kepuasan kerja, dan meskipun ada perbedaan dalam penekanannya, sebagian besar sepakat bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan sikap atau perasaan individu terhadap pekerjaan mereka. Berikut ini adalah beberapa pandangan dan dimensi kepuasan kerja yang dikemukakan oleh berbagai ahli.

Menurut Gibson et al. (2006:108), kepuasan kerja adalah sikap individu terhadap pekerjaannya, yang bersumber dari persepsinya tentang pekerjaan tersebut. Mereka mengidentifikasi beberapa dimensi yang memengaruhi kepuasan kerja, antara lain:

1. *Pay* (Gaji, Upah, Honor, dan Lain-lain)

Salah satu faktor penting yang memengaruhi kepuasan kerja adalah kompensasi yang diterima oleh individu, termasuk gaji, upah, honor, dan tunjangan lainnya. Pembayaran yang adil dan memadai dapat meningkatkan kepuasan kerja, karena individu merasa dihargai atas usaha dan kontribusinya.

2. *Job* (Kondisi Pekerjaan)

Kondisi pekerjaan juga merupakan faktor yang sangat memengaruhi kepuasan kerja. Ini mencakup berbagai aspek pekerjaan, seperti fasilitas yang disediakan oleh organisasi, tantangan yang dihadapi, dan persyaratan jabatan yang harus dipenuhi oleh individu. Kondisi pekerjaan yang baik dan sesuai dengan harapan karyawan akan meningkatkan kepuasan mereka.

3. *Promotion Opportunities* (Kesempatan Promosi)

Kesempatan untuk berkembang dan mendapatkan promosi dalam karir juga menjadi salah satu faktor yang menentukan kepuasan kerja. Peningkatan status, peluang untuk mengembangkan karir, dan pengakuan atas pencapaian individu dalam pekerjaan memberikan dampak positif terhadap perasaan puas karyawan.

4. *Supervisi* (Supervisi Atasan)

Hubungan dengan atasan juga memiliki dampak signifikan terhadap kepuasan kerja. Supervisi yang baik, di mana atasan memberikan dukungan, pengarahan yang jelas, serta penghargaan atas kerja keras karyawan, akan menciptakan lingkungan yang positif yang meningkatkan kepuasan kerja.

5. *Co-workers* (Rekan Kerja)

Hubungan yang baik dengan rekan kerja dan kerja sama tim juga sangat memengaruhi kepuasan kerja. Ketika individu merasa diterima dan dihargai oleh rekan kerja, serta dapat bekerja sama dengan baik dalam tim, kepuasan terhadap pekerjaan mereka akan meningkat.

Colquitt et al. (2011:104) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai kondisi emosional individu yang timbul dari penilaian terhadap pekerjaannya atau pengalaman-pengalaman yang dialami dalam pekerjaan tersebut. Mereka mengidentifikasi lima dimensi yang berperan dalam membentuk kepuasan kerja, yang lebih menekankan pada faktor-faktor emosional dan hubungan interpersonal di tempat kerja. Dimensi-dimensi tersebut meliputi:

1. Gaji

Tingkat gaji yang tinggi dan jelas sangat memengaruhi kepuasan kerja. Gaji yang adil dan kompetitif memberikan rasa puas karena individu merasa dihargai atas kontribusinya.

2. Promosi

Kesempatan untuk mendapatkan promosi berdasarkan kinerja dan kemampuan individu sangat penting dalam menciptakan kepuasan kerja. Promosi yang adil dan berdasarkan merit dapat meningkatkan rasa pencapaian dan motivasi individu untuk terus berprestasi.

3. Supervisi Atasan

Hubungan yang baik dengan atasan dan pemberian penghargaan atas kinerja karyawan merupakan faktor penting yang memengaruhi kepuasan kerja. Atasan yang mendukung, memberi pengakuan, serta memberikan kesempatan untuk berkembang akan meningkatkan kepuasan emosional karyawan terhadap pekerjaan mereka.

4. Rekan Kerja

Rekan kerja yang dapat diandalkan dan memiliki hubungan kerja yang baik akan menciptakan lingkungan kerja yang positif. Kerja sama tim yang efektif dan saling mendukung antar rekan kerja dapat meningkatkan kepuasan kerja, karena individu merasa lebih dihargai dan diterima dalam lingkungan kerja.

5. Pekerjaan Itu Sendiri

Terakhir, dimensi pekerjaan itu sendiri sangat memengaruhi kepuasan kerja. Pekerjaan yang memberi keleluasaan bagi individu untuk merealisasikan kemampuan, kreasi, dan prestasi pribadi akan meningkatkan kepuasan. Karyawan yang merasa pekerjaannya memberikan tantangan dan kesempatan untuk berkembang cenderung merasa lebih puas.

Menurut Kinicki et al. (2016:57), kepuasan kerja dipengaruhi oleh lima dimensi yang saling berinteraksi dan membentuk persepsi karyawan terhadap pekerjaan mereka. Dimensi pertama adalah *Need Fulfillment* atau pemenuhan kebutuhan, yang mencakup pemenuhan kebutuhan fisiologis dan psikologis karyawan. Kepuasan kerja sangat dipengaruhi oleh seberapa baik pekerjaan tersebut dapat memenuhi kebutuhan dasar karyawan, seperti rasa aman, kenyamanan, dan penghargaan. Kedua adalah *Met Expectation*, yang berkaitan dengan harapan karyawan terhadap pekerjaan mereka. Kepuasan tercapai ketika harapan-harapan tersebut, seperti gaji yang memadai, peluang promosi, serta nilai dan sikap yang diterima di tempat kerja, dapat terpenuhi. Ketiga, *Value Attainment* yang mengacu pada persepsi bahwa pekerjaan

dapat memenuhi nilai-nilai penting bagi individu. Kepuasan kerja semakin tinggi ketika pekerjaan tersebut selaras dengan nilai-nilai pribadi karyawan, baik dalam hal penataan lingkungan kerja maupun penghargaan atas kontribusi mereka. Keempat, *Equity*, yang berkaitan dengan persepsi karyawan terhadap keadilan di tempat kerja. Karyawan merasa puas ketika mereka diperlakukan dengan adil dalam segala aspek, baik itu dalam hubungan antar karyawan maupun dalam penilaian kinerja. Dimensi terakhir adalah *Dispositional Components*, yang mengacu pada perbedaan individu yang sesuai dengan karakteristik lingkungan kerja mereka. Setiap individu membawa karakteristik pribadi yang dapat memengaruhi bagaimana mereka merasakan kepuasan di tempat kerja, seperti sikap, kepribadian, dan tingkat motivasi.

Schermerhorn et al. (2017:444) juga memberikan pandangan yang serupa mengenai kepuasan kerja, namun dengan pendekatan yang sedikit berbeda. Mereka menjelaskan bahwa kepuasan kerja mencerminkan sejauh mana seseorang merespons aspek-aspek pekerjaan secara positif atau negatif. Dalam hal ini, mereka mengidentifikasi beberapa dimensi yang lebih spesifik yang memengaruhi kepuasan kerja, antara lain:

1. Gaji, yang mencakup seberapa memadai kompensasi finansial yang diterima oleh karyawan.
2. Tugas, yang berkaitan dengan jenis pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan dan sejauh mana pekerjaan tersebut menantang, bervariasi, dan memberikan kepuasan.
3. Pengawasan, yang merujuk pada kualitas hubungan karyawan dengan atasan mereka serta cara atasan memimpin dan memberikan arahan.

4. Rekan Kerja, yang mencakup hubungan interpersonal antar karyawan, seperti kerja sama tim, dukungan sosial, dan interaksi yang harmonis di tempat kerja.
5. Pengaturan Pekerjaan, yang mengacu pada sejauh mana pekerjaan diatur dengan cara yang mendukung kenyamanan dan efisiensi karyawan, termasuk jam kerja fleksibel, beban kerja yang sesuai, dan lingkungan kerja yang menyenangkan.
6. Peluang untuk Maju atau Peluang Karir, yang mencerminkan seberapa besar peluang yang diberikan organisasi kepada karyawan untuk berkembang, mendapatkan pelatihan, dan mencapai tujuan karir mereka.

Javed et al. (2014) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan yang diperoleh dari berbagai fasilitas yang diberikan oleh pekerjaan dan tempat kerja. Mereka mengidentifikasi lima dimensi yang memengaruhi kepuasan kerja.

1. Kesesuaian gaji, yang mengacu pada gaji pokok yang dibayarkan secara wajar sesuai dengan jam kerja dan beban kerja karyawan. Kesesuaian gaji sangat penting karena gaji yang memadai memberikan rasa dihargai dan dapat meningkatkan motivasi kerja.
2. Kesempatan pengembangan gaji, yaitu peluang untuk mendapatkan kenaikan gaji sebagai penghargaan atas hasil kerja yang baik. Hal ini memberikan insentif bagi karyawan untuk terus meningkatkan kinerjanya.
3. Penghargaan, yang mencakup sikap positif atau balas jasa yang diberikan oleh atasan terhadap hasil pekerjaan

karyawan. Penghargaan ini dapat berupa pujian, bonus, atau pengakuan atas pencapaian karyawan.

4. Pengembangan karir, yang merujuk pada kesempatan bagi karyawan untuk dipromosikan atau memperoleh peluang karir yang lebih baik. Hal ini sangat memotivasi karyawan untuk berkomitmen terhadap organisasi karena mereka merasa ada kesempatan untuk berkembang.
5. Promosi, yang berkaitan dengan kecepatan seorang pekerja dipromosikan dalam pekerjaan, yang menunjukkan pengakuan atas kontribusi dan prestasi mereka.

Cerci dan Dumludag (2019) memberikan perspektif tambahan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosi positif yang dihasilkan dari penilaian terhadap pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Mereka mengidentifikasi tujuh dimensi yang memengaruhi kepuasan kerja, yaitu prospek promosi kerja, total gaji, hubungan dengan atasan, keamanan atau jaminan kerja, kemampuan kerja berdasarkan inisiatif, sifat atau kondisi pekerjaan, dan lama kerja. Dimensi-dimensi ini menggambarkan berbagai faktor yang dapat memengaruhi seberapa puas seseorang terhadap pekerjaannya, baik dari segi kompensasi, hubungan interpersonal, maupun stabilitas kerja yang dimiliki oleh individu. Prospek promosi kerja, misalnya, berhubungan dengan harapan karyawan terhadap kesempatan untuk berkembang dalam karir mereka.

Spector (2022:2) juga memberikan pandangan tentang kepuasan kerja, yang menurutnya adalah sikap yang menggambarkan bagaimana seseorang merasakan pekerjaannya secara keseluruhan, termasuk berbagai aspek yang

memengaruhinya. Ia mengidentifikasi lima dimensi dalam kepuasan kerja:

1. Pekerjaan itu sendiri, yang harus memberikan tugas menarik dan kesempatan untuk belajar serta menerima tanggung jawab yang sesuai.
2. Gaji, yang harus dianggap layak dan adil oleh karyawan, sehingga memotivasi mereka untuk terus bekerja dengan baik.
3. Oportunitas promosi, yang berhubungan dengan adanya kesempatan bagi karyawan untuk memperoleh peningkatan karir selama bekerja di organisasi tersebut.
4. Supervisi staf, yang mengacu pada kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku yang efektif kepada karyawan
5. Rekan kerja, yang menunjukkan sejauh mana rekan kerja mendukung secara teknis dan sosial dalam pekerjaan.

Smith, Kendall, dan Hulin (dalam Luthans, 2006:243) merumuskan lima dimensi kepuasan kerja yang lebih rinci, yaitu: kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, yang mencakup kesempatan bagi pegawai untuk belajar dan bertanggung jawab sesuai dengan minat mereka; kesempatan terhadap gaji, yang berkaitan dengan keseimbangan antara gaji yang diterima dan beban kerja yang ditanggung karyawan; kesempatan promosi, yang menjadi penghargaan yang diterima pegawai berdasarkan prestasi kerja mereka, dan hal ini mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik; kepuasan terhadap supervisi, yang melibatkan perhatian atasan terhadap pekerjaan pegawai dan memberikan bimbingan yang konstruktif untuk perbaikan; serta kepuasan terhadap rekan

sekerja, yang mencakup hubungan yang harmonis dan saling mendukung antar rekan kerja dalam organisasi.

Luthans (2006:243) juga menambahkan bahwa kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang dihasilkan dari evaluasi pengalaman kerja seseorang. Dimensi kepuasan kerja menurut Luthans mencakup: gaji, yang harus memenuhi kebutuhan pegawai dan memberikan motivasi yang cukup; pekerjaan itu sendiri, yang harus memberikan peluang bagi pegawai untuk berkembang dan merasa dihargai; promosi, yang memberikan kesempatan kepada karyawan untuk naik jabatan dan memperoleh tanggung jawab yang lebih besar; kelompok kerja, yang menunjukkan pentingnya hubungan yang baik dengan rekan kerja yang dapat menciptakan suasana kerja yang menyenangkan; dan pengawasan, yang melibatkan pengawasan yang adil dan mendukung, serta memberikan kesempatan bagi pegawai untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang berhubungan dengan pekerjaan mereka.

Menurut Wexley dan Yukl (2005:129), kepuasan kerja adalah cara pegawai merasakan dirinya atau pekerjaannya. Mereka mengidentifikasi tujuh dimensi kepuasan kerja, yang meliputi kompensasi, yang menunjukkan betapa pentingnya imbalan yang diterima pegawai dalam memotivasi mereka; supervisi, yang mengacu pada perilaku atasan dalam melakukan pengawasan yang mendukung; pekerjaan itu sendiri, yang mencakup berbagai sifat pekerjaan yang dapat memengaruhi kepuasan kerja, seperti variasi keterampilan dan otonomi dalam pekerjaan; hubungan dengan rekan kerja, yang menunjukkan pentingnya interaksi yang sehat antar pegawai; kondisi kerja, yang mencakup kebersihan dan keteraturan tempat kerja; kesempatan memperoleh perubahan

status, yang berkaitan dengan kesempatan promosi yang adil; dan keamanan kerja, yang mencakup rasa aman yang didapatkan pegawai dari suasana kerja yang stabil dan tidak ada kekhawatiran mengenai pemutusan hubungan kerja yang tiba-tiba.

Jadi, kepuasan kerja adalah perasaan yang timbul akibat penilaian individu terhadap pekerjaannya, berdasarkan berbagai faktor seperti gaji, promosi, hubungan interpersonal, kondisi pekerjaan, dan keamanan kerja. Semua dimensi yang diuraikan menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak hanya dipengaruhi oleh faktor eksternal, seperti kompensasi dan fasilitas, tetapi juga melibatkan faktor psikologis dan emosional, seperti hubungan dengan rekan kerja dan pengawasan dari atasan. Oleh karena itu, kepuasan kerja merupakan hal yang sangat kompleks, dan memerlukan perhatian khusus dari manajemen untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif bagi karyawan. Gambar 3.1 berikut adalah ilustrasi dari kepuasan kerja karyawan.



Gambar 3. 1 Ilustrasi Kepuasan Kerja Karyawan

Dari uraian tersebut dan berdasarkan pendapat para ahli di atas, dapat disintesis bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan yang muncul sebagai hasil dari pekerjaan dan berbagai pengalaman kerja yang dimiliki. Perasaan tersebut digunakan untuk menilai apakah kenyataan yang diterima mampu memenuhi atau bahkan melampaui harapan yang diinginkan.

B. Konsep Efikasi Diri

Menurut Gibson et al. (2016:161), efikasi diri adalah keyakinan individu terhadap kemampuannya untuk berkinerja dengan memadai dalam berbagai situasi tertentu. Konsep efikasi diri ini sangat penting dalam psikologi dan manajemen karena dapat memengaruhi cara seseorang berperilaku, merespons tantangan, dan menetapkan tujuan dalam pekerjaan atau kehidupan pribadi mereka. Efikasi diri yang tinggi sering kali dikaitkan dengan tingkat motivasi yang lebih tinggi, pengambilan keputusan yang lebih baik, dan kemampuan untuk mengatasi hambatan atau kegagalan.

Dalam teori mereka, Gibson et al. (2016:161) mengidentifikasi tiga dimensi dari efikasi diri yang saling terkait dan memainkan peran penting dalam membentuk bagaimana seseorang menilai kemampuannya untuk berhasil dalam situasi tertentu.

1. *Magnitude*, mengacu pada tingkat kesulitan tugas yang diyakini dapat dicapai oleh individu. Semakin besar keyakinan seseorang bahwa mereka dapat menyelesaikan tugas yang dianggap sulit, semakin besar pula efikasi dirinya. Hal ini menunjukkan bahwa seseorang dengan efikasi diri tinggi cenderung percaya bahwa mereka mampu mengatasi tantangan besar dan tidak mudah menyerah, bahkan ketika

menghadapi kesulitan yang signifikan. Sebagai contoh, seorang pekerja dengan efikasi diri yang tinggi mungkin percaya bahwa mereka dapat menyelesaikan proyek yang kompleks meskipun tantangan yang dihadapi cukup besar.

2. *Strength*, mengacu pada kekuatan keyakinan individu mengenai kemampuannya. Ini berhubungan dengan seberapa kuat atau lemah seseorang merasa tentang kemampuannya untuk berhasil dalam tugas atau situasi tertentu. Keyakinan yang kuat menunjukkan bahwa individu merasa yakin akan kemampuan mereka untuk sukses, sementara keyakinan yang lemah menunjukkan keraguan terhadap kemampuan diri. Dimensi *strength* ini sangat memengaruhi sejauh mana seseorang akan berusaha dalam mencapai tujuannya, karena keyakinan yang kuat cenderung mendorong individu untuk bertindak dengan lebih percaya diri dan gigih dalam mengatasi tantangan.
3. *Generality*, merujuk pada sejauh mana ekspektasi atau keyakinan seseorang mengenai kemampuan diri dapat digeneralisasikan di seluruh situasi. Artinya, seseorang dengan tingkat efikasi diri yang tinggi akan percaya bahwa kemampuan mereka dapat diterapkan dalam berbagai konteks atau tantangan, baik di tempat kerja, dalam kehidupan sosial, maupun dalam tugas-tugas pribadi lainnya. Sebaliknya, seseorang dengan efikasi diri yang terbatas mungkin merasa hanya mampu mengatasi situasi tertentu dan tidak yakin dapat berhasil di situasi lain yang berbeda. *Generality* mencerminkan fleksibilitas dan adaptabilitas individu dalam menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dalam berbagai konteks.

Ivancevich (2016:217) menjelaskan bahwa efikasi diri adalah keyakinan bahwa seseorang dapat berkinerja baik dalam situasi tertentu, yang terdiri dari tiga dimensi, yaitu:

1. Individu yang memiliki efikasi diri yang tinggi akan termotivasi untuk terlibat dalam perilaku yang dapat membantu mereka berkinerja baik. Mereka akan mencari cara-cara yang efektif untuk mencapai tujuan mereka dan berusaha mengatasi hambatan yang ada.
2. Mereka cenderung belajar lebih banyak dan menerapkan pembelajaran yang telah diperoleh untuk meningkatkan kinerja mereka. Keyakinan terhadap kemampuan diri mendorong individu untuk terus meningkatkan diri, baik melalui pengetahuan baru maupun keterampilan praktis.
3. Mereka akan berusaha menuntun dirinya sendiri untuk mencapai tingkat yang lebih tinggi dalam penetapan tujuan dan pencapaian kinerja. Dengan kata lain, efikasi diri membantu individu untuk menetapkan tujuan yang lebih ambisius dan berusaha keras untuk mencapainya.

Selain itu, Albert Bandura (dalam Gufron dan Risnawati, 2016:75) memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai efikasi diri sebagai hasil dari proses kognitif yang melibatkan keputusan keyakinan atau pengharapan mengenai sejauh mana individu memperkirakan kemampuan dirinya dalam melaksanakan tugas tertentu yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Bandura mengemukakan bahwa efikasi diri memiliki tiga dimensi sebagai berikut.

1. Tingkat kesulitan (Level), yang mengacu pada kemampuan individu dalam mengatasi tingkat kesulitan yang berbeda.

Individu yang memiliki efikasi diri yang tinggi akan memiliki keyakinan yang tinggi terhadap kemampuannya dalam menyelesaikan tugas, termasuk tugas yang dianggap sulit atau kompleks. Mereka memiliki kepercayaan diri bahwa mereka dapat berhasil, bahkan dalam situasi yang penuh tantangan.

2. Keluasan (*Generality*), yang berkaitan dengan cakupan luas tingkah laku di mana individu merasa yakin dengan kemampuannya. Dalam hal ini, individu dengan efikasi diri yang kuat mampu menilai dan menerapkan keyakinan dirinya dalam berbagai situasi dan tugas yang berbeda, bukan hanya dalam satu konteks atau bidang saja. Mereka merasa yakin bahwa kemampuan mereka dapat diterapkan secara luas dan efektif di berbagai situasi.
3. Ketahanan (*Strength*), yang berkaitan dengan keyakinan individu terhadap kekuatan kemampuan dirinya. Individu dengan efikasi diri yang tinggi cenderung memiliki ketekunan yang luar biasa dalam usaha mereka untuk mencapai tujuan, meskipun mereka menghadapi kesulitan dan rintangan. Mereka tidak mudah menyerah dan tetap berusaha meskipun menghadapi tantangan yang sulit, karena mereka yakin dengan kemampuan diri mereka untuk mengatasi hambatan tersebut.

Corsini (dalam Hartono, 2018:20) berpendapat bahwa efikasi diri adalah keyakinan seseorang bahwa dirinya mampu melakukan sesuatu atau mencapai tujuan yang diharapkan berdasarkan kemampuan yang dimilikinya. Efikasi diri berperan penting dalam membentuk cara individu berpikir, bertindak, dan merencanakan

langkah-langkah yang diambil untuk mencapai hasil yang diinginkan. Corsini mengidentifikasi empat dimensi dalam efikasi diri:

1. Kognitif

Kognisi merujuk pada kemampuan seseorang untuk berpikir secara strategis, merencanakan langkah-langkah yang diperlukan, dan memilih cara-cara yang tepat untuk mencapai tujuan. Kognisi yang baik memungkinkan individu untuk memetakan perjalanan mereka dengan jelas dan efektif. Individu dengan kemampuan kognitif yang tinggi mampu menganalisis situasi, memecahkan masalah yang dihadapi, serta membuat keputusan yang tepat di setiap langkahnya. Misalnya, dalam mencapai tujuan karir, seseorang yang memiliki pemikiran yang terstruktur dapat merencanakan pendidikan, pengalaman kerja, serta keterampilan yang dibutuhkan untuk mencapai posisi yang diinginkan. Tanpa kemampuan berpikir kritis dan perencanaan yang matang, tujuan yang besar dapat terasa kabur dan sulit dijangkau. Dengan kognisi yang baik, individu bisa mengubah tantangan menjadi peluang dengan merancang strategi yang sesuai dan fleksibel terhadap perubahan yang mungkin terjadi.

2. Motivasi

Motivasi adalah kekuatan pendorong yang memungkinkan individu untuk terus bergerak maju meskipun menghadapi rintangan. Ini berkaitan dengan kemampuan seseorang untuk memotivasi diri sendiri dalam menghadapi tantangan dan mengatasi hambatan yang menghalangi pencapaian tujuan. Motivasi bukan hanya tentang semangat yang

datang dari luar, tetapi lebih kepada daya dorong internal yang menguatkan tekad dan niat untuk mencapai tujuan. Sering kali, perjalanan menuju sukses tidak selalu mulus; ada hambatan, kegagalan, dan kekecewaan yang harus dihadapi. Di sinilah motivasi berperan sebagai bahan bakar yang menjaga semangat untuk terus berusaha, bahkan ketika hasilnya belum terlihat. Tanpa motivasi, individu dapat dengan mudah menyerah atau kehilangan arah ketika menghadapi kesulitan. Misalnya, seorang mahasiswa yang tengah menulis skripsi mungkin merasa frustrasi dengan tantangan penelitian, namun dengan motivasi yang kuat untuk menyelesaikan studinya, ia akan terus berusaha, mencari solusi, dan bergerak maju meski ada hambatan.

3. Afeksi

Afeksi mencakup kemampuan individu untuk mengelola emosi yang muncul selama proses pencapaian tujuan. Emosi yang tidak terkendali dapat mengganggu fokus, membuat keputusan buruk, atau menghalangi kemajuan. Oleh karena itu, memiliki kontrol emosi yang baik sangat penting dalam proses ini. Individu yang dapat mengelola afeksinya akan lebih mampu untuk tetap tenang dan rasional dalam menghadapi situasi yang menantang. Ketika seseorang dapat mengelola stres, rasa cemas, atau frustrasi, ia akan tetap fokus pada tujuan dan tidak mudah terbawa oleh emosi yang bisa menurunkan efektivitas. Sebagai contoh, dalam lingkungan kerja, seorang pemimpin yang dapat mengendalikan emosinya saat menghadapi konflik antar anggota tim akan lebih berhasil dalam mengambil keputusan yang adil dan menenangkan suasana,

dibandingkan dengan seseorang yang membiarkan emosinya menguasai dirinya. Afeksi yang baik juga memungkinkan individu untuk lebih empatik, memahami orang lain, dan bekerja dalam harmoni untuk mencapai tujuan bersama.

4. Seleksi

Seleksi mengacu pada kemampuan individu untuk memilih perilaku dan lingkungan yang mendukung pencapaian tujuan. Ini mencakup kemampuan untuk menilai situasi dan memilih tindakan yang akan membawa individu lebih dekat kepada tujuan mereka. Individu dengan efikasi diri yang tinggi cenderung memiliki kemampuan untuk menilai dengan bijaksana kapan mereka perlu mengubah strategi, beradaptasi dengan lingkungan baru, atau bahkan memilih untuk meninggalkan situasi yang tidak mendukung. Sebagai contoh, seseorang yang ingin memajukan karirnya mungkin memilih untuk bekerja di perusahaan yang mendukung pengembangan profesional atau memilih mentor yang dapat memberikan bimbingan yang bermanfaat. Pemilihan lingkungan dan perilaku yang tepat bukan hanya berdampak pada proses pencapaian tujuan, tetapi juga pada kualitas pengalaman yang didapat selama perjalanan tersebut. Dalam kehidupan sehari-hari, seleksi ini dapat dilihat dalam keputusan kita untuk berkumpul dengan orang-orang yang positif dan mendukung, yang akan memotivasi kita untuk terus maju dan berkembang.

Selanjutnya, Baron dan Byrne (2003:183) mendefinisikan efikasi diri sebagai keyakinan individu terhadap kemampuan dirinya untuk mengorganisasi, melakukan tugas, mencapai tujuan, dan

mengimplementasikan tindakan untuk mencapai kecakapan tertentu. Mereka mengidentifikasi tiga dimensi efikasi diri yang juga berperan penting dalam menentukan kemampuan seseorang untuk bertindak dan berkembang.

1. Efikasi Diri Sosial, yang berhubungan dengan keyakinan individu atas kemampuannya untuk mengatur dan melakukan perilaku sosial yang diperlukan untuk bersosialisasi dan berinteraksi dengan orang lain secara efektif. Hal ini sangat penting dalam konteks pekerjaan tim dan hubungan antarpribadi.
2. Efikasi Pengaturan Diri, yang mencakup keyakinan individu terhadap kemampuannya untuk mengatur dan melaksanakan tindakan yang diperlukan dalam rangka pencapaian tujuan. Kemampuan untuk mengelola diri dan tindakan menjadi aspek kunci dalam pencapaian kesuksesan.
3. Efikasi Diri Akademik, yang mengacu pada keyakinan individu terhadap kemampuan dirinya untuk menyelesaikan tugas-tugas akademik. Ini mencerminkan bagaimana individu menilai kemampuan mereka dalam menghadapi tantangan intelektual dan akademis.

Menurut Santrock (2007:286), efikasi diri adalah keyakinan individu bahwa mereka mampu mengatur dan menyelesaikan tugas yang diperlukan untuk mencapai hasil tertentu, bahkan dalam berbagai tingkat kesulitan. Santrock mengidentifikasi beberapa indikator yang mencerminkan efikasi diri:

1. *Level of Confidence*, yang merujuk pada seberapa besar kepercayaan diri individu dalam menghadapi tantangan

atau tugas yang diberikan. Ini mengukur seberapa yakin individu terhadap kemampuannya dalam melaksanakan suatu tugas.

2. *Magnitude*, yang menggambarkan keyakinan bahwa seseorang dapat mencapai tujuan tertentu, misalnya keyakinan bahwa “saya bisa melakukannya” meskipun tugas tersebut tampak sulit.
3. *Strength*, yang mengacu pada tingkat keyakinan individu untuk melaksanakan tugas dengan baik dan memilih tugas yang menantang sebagai bentuk pengembangan diri.
4. *Generality*, yang merujuk pada kemampuan individu untuk bertahan dalam upaya mencapai tujuan, bahkan ketika dihadapkan dengan berbagai kesulitan dalam proses belajar.

Kreitner et al. (2007:123) memperkenalkan dimensi tambahan mengenai efikasi diri yang berfokus pada pengaruh pengalaman masa lalu dan faktor sosial. Mereka menjelaskan bahwa pengalaman sebelumnya sangat berpengaruh pada tingkat efikasi diri seseorang. Keberhasilan yang dialami sebelumnya akan meningkatkan efikasi diri, sementara kegagalan dapat menurunkan rasa percaya diri. Empat dimensi yang mereka identifikasi adalah:

1. **Pengalaman Sebelumnya**

Pengalaman masa lalu memainkan peran yang sangat penting dalam membentuk keyakinan individu terhadap kemampuannya. Ketika seseorang mengalami keberhasilan dalam tugas atau tantangan yang dihadapi, hal tersebut dapat memperkuat efikasi diri mereka. Keberhasilan tersebut memberi bukti nyata bahwa mereka memiliki kemampuan untuk mengatasi situasi serupa di masa depan.

Sebaliknya, kegagalan yang dialami juga dapat memengaruhi keyakinan diri, namun dampaknya bisa berbeda-beda tergantung pada bagaimana seseorang menanggapi kegagalan tersebut. Bagi sebagian orang, kegagalan mungkin menjadi pelajaran berharga yang justru memperkuat tekad dan semangat untuk mencoba lagi, sementara bagi yang lain, kegagalan bisa menurunkan rasa percaya diri dan membuat mereka meragukan kemampuan diri mereka. Oleh karena itu, penting bagi individu untuk belajar dari kegagalan, melihatnya sebagai bagian dari proses pembelajaran, dan bukan sebagai tanda bahwa mereka tidak mampu.

2. Model Perilaku

Melihat orang lain yang berhasil melakukan sesuatu yang sama atau serupa dapat memberikan dorongan yang besar terhadap efikasi diri seseorang. Fenomena ini dikenal dengan istilah *vicarious experience* atau pengalaman melalui model perilaku. Ketika seseorang menyaksikan orang lain berhasil, terutama jika orang tersebut dianggap mirip dengan dirinya (misalnya memiliki latar belakang yang sama), individu tersebut cenderung merasa lebih yakin bahwa mereka juga dapat mencapai hal yang serupa. Keberhasilan orang lain memberikan contoh konkret yang memperlihatkan bahwa tujuan tersebut bisa tercapai, yang dapat meningkatkan keyakinan diri untuk mencoba. Ini menjelaskan mengapa pengaruh teman, keluarga, atau rekan kerja yang sukses dapat menjadi sumber inspirasi dan motivasi yang kuat bagi individu untuk lebih percaya pada kemampuannya sendiri.

3. Persuasi Sosial

Persuasi sosial atau dukungan sosial dari orang-orang di sekitar kita, seperti teman, keluarga, atau rekan kerja, juga memiliki dampak yang signifikan terhadap efikasi diri. Kata-kata dorongan dan motivasi dari orang lain dapat meningkatkan keyakinan diri seseorang, terlebih ketika dukungan tersebut datang dari orang yang kita anggap penting atau memiliki pengaruh dalam hidup kita. Misalnya, dukungan dari seorang mentor yang percaya pada kemampuan kita dapat memberi kekuatan mental untuk mengatasi tantangan yang sulit. Begitu juga dengan dorongan dari teman-teman yang memberikan semangat atau keluarga yang selalu memberi perhatian dan motivasi. Ketika orang lain menunjukkan keyakinan pada kemampuan kita, kita lebih cenderung merasa bahwa kita bisa mencapainya. Dalam banyak kasus, percakapan positif atau kata-kata penyemangat bisa menjadi pendorong yang lebih kuat daripada yang kita sadari.

4. Keadaan Fisik dan Emosi

Kondisi fisik dan emosional seseorang memainkan peran penting dalam membentuk efikasi diri. Ketika tubuh merasa sehat dan bugar, dan emosi kita dalam keadaan stabil, kita cenderung merasa lebih mampu untuk menghadapi tantangan yang ada. Misalnya, seseorang yang tidur cukup, makan dengan baik, dan merasa segar fisiknya lebih cenderung merasa siap untuk menghadapi tugas yang menantang. Sebaliknya, kondisi tubuh yang lelah atau emosi yang tidak stabil, seperti kecemasan atau stres, bisa menurunkan keyakinan seseorang dalam kemampuan diri

mereka. Ini karena tubuh dan pikiran kita saling berhubungan, ketika tubuh kita merasa lelah atau tidak sehat, otak kita cenderung tidak bisa berfungsi dengan optimal, yang berujung pada penurunan efikasi diri. Oleh karena itu, menjaga kesehatan fisik dan emosi menjadi hal yang sangat penting dalam menjaga atau meningkatkan keyakinan diri

Efikasi diri adalah keyakinan seseorang terhadap kemampuan dirinya untuk melaksanakan tugas, menghadapi kesulitan, dan mengatasi hambatan-hambatan dalam mencapai tujuan. Efikasi diri terdiri dari berbagai dimensi yang saling terkait, termasuk kognisi, motivasi, afeksi, dan seleksi. Keyakinan ini dipengaruhi oleh pengalaman masa lalu, dukungan sosial, serta faktor fisik dan emosional. Dengan memiliki efikasi diri yang tinggi, individu akan lebih mampu mengatasi tantangan dan beradaptasi dengan situasi yang dihadapi, serta lebih mungkin mencapai kesuksesan dalam pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka.

Dari uraian tersebut dan berdasarkan pendapat para ahli di atas, dapat disintesis bahwa efikasi diri adalah perasaan yakin yang dimiliki individu terhadap kemampuan dirinya untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab pekerjaan, menghadapi kesulitan, serta mengatasi dan menemukan solusi agar mencapai hasil yang maksimal.

BAB 4

KONSEP IKLIM ORGANISASI

Iklm organisasi adalah persepsi bersama yang dimiliki oleh anggota organisasi mengenai keadaan dan suasana yang ada dalam organisasi tersebut. Iklm organisasi berperan penting dalam membentuk budaya kerja, sikap, dan perilaku individu dalam menjalankan tugas mereka di organisasi, seperti yang terlihat pada gambar 4.1. Persepsi ini mencerminkan bagaimana anggota organisasi memandang kebijakan, praktik manajemen, serta hubungan antar individu yang ada di dalam organisasi. Sejumlah ahli telah memberikan pandangan mendalam mengenai pengertian dan dimensi iklm organisasi, yang membantu kita memahami lebih jauh bagaimana lingkungan internal organisasi memengaruhi kinerja dan kesejahteraan karyawan.



Gambar 4. 1 Iklm Organisasi

Menurut Uhl-Bien et al. (2020), iklim organisasi dapat didefinisikan sebagai persepsi bersama anggota organisasi mengenai seperti apa organisasi tersebut dalam hal kebijakan dan praktik manajerial. Mereka berpendapat bahwa iklim organisasi mencerminkan bagaimana setiap individu dalam organisasi merasakan dan memahami kondisi lingkungan tempat mereka bekerja. Hal ini mencakup berbagai aspek, baik yang bersifat struktural maupun interpersonal, yang dapat memengaruhi motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja individu. Berdasarkan pemahaman tersebut, Uhl-Bien et al. (2020) mengidentifikasi tiga dimensi yang membentuk iklim organisasi, yaitu:

1. Hubungan Atasan-Bawahan

Dimensi pertama yang memengaruhi iklim organisasi adalah hubungan antara atasan dan bawahan. Hubungan ini sangat penting karena menciptakan atmosfer kerja yang positif dan saling mendukung. Ketika atasan menunjukkan perhatian, memberikan umpan balik yang konstruktif, serta mendengarkan aspirasi dan keluhan bawahan, hal ini akan meningkatkan kepercayaan, rasa dihargai, dan motivasi karyawan. Sebaliknya, hubungan yang buruk antara atasan dan bawahan dapat menciptakan ketegangan dan mengurangi rasa puas serta efikasi diri karyawan. Oleh karena itu, kualitas komunikasi dan sikap yang ditunjukkan oleh atasan berpengaruh besar terhadap pembentukan iklim kerja yang kondusif.

2. Komunikasi Antar Anggota Organisasi

Komunikasi antar anggota organisasi juga merupakan dimensi yang sangat penting dalam membentuk iklim

organisasi. Komunikasi yang terbuka, jujur, dan efektif antar rekan kerja dapat memperkuat kolaborasi, meningkatkan pemahaman, dan meminimalkan potensi konflik di tempat kerja. Organisasi yang mendorong komunikasi yang baik antar anggota akan menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan produktif, di mana ide-ide baru dapat berkembang dan tugas-tugas dapat diselesaikan dengan lebih efisien. Selain itu, komunikasi yang baik juga dapat meningkatkan rasa saling percaya antar anggota tim, sehingga berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi.

3. Persepsi Anggota terhadap Kebijakan Organisasi dan Praktik Manajemen (*Fairness*)

Dimensi ketiga yang diidentifikasi oleh Uhl-Bien et al. (2020) adalah persepsi anggota terhadap kebijakan organisasi dan praktik manajemen, terutama dalam hal keadilan atau *fairness*. Kebijakan dan praktik yang diterapkan oleh organisasi harus adil dan transparan agar anggota organisasi merasa dihargai dan diperlakukan dengan setara. Ketika karyawan merasa bahwa mereka diperlakukan secara adil dalam hal promosi, penghargaan, dan pembagian tugas, hal ini akan meningkatkan rasa keterlibatan mereka dalam organisasi. Sebaliknya, ketidakadilan dalam pengelolaan kebijakan atau perlakuan terhadap karyawan dapat menurunkan motivasi, meningkatkan tingkat ketidakpuasan, dan memicu tingkat *turnover* yang tinggi.

Schneider et al. (2015:66) mengatakan bahwa iklim organisasi adalah konsep yang menjelaskan bagaimana persepsi anggota terhadap lingkungan sosial dalam organisasi memengaruhi sikap dan perilaku mereka. Iklim organisasi ini mencakup berbagai

indikator yang berkaitan dengan struktur, hubungan, dan dinamika dalam organisasi yang membentuk pengalaman karyawan sehari-hari. Mereka mengidentifikasi tujuh indikator yang membentuk iklim organisasi, yang masing-masing berperan penting dalam menciptakan suasana kerja yang kondusif, produktif, dan mendukung pengembangan karyawan. Berikut adalah pemaparan lebih mendalam mengenai setiap indikator yang memengaruhi iklim organisasi:

1. Konformitas

Konformitas merujuk pada perasaan anggota organisasi mengenai adanya pembatasan yang dikenakan pada mereka dalam melaksanakan tugas. Organisasi yang memiliki tingkat konformitas yang tinggi sering kali menerapkan prosedur, peraturan, kebijakan, dan praktik yang harus diikuti oleh anggotanya. Dalam lingkungan seperti ini, anggota organisasi cenderung merasa bahwa mereka harus melaksanakan tugas mereka sesuai dengan pedoman yang sudah ditentukan, tanpa banyak kebebasan untuk menggunakan pendekatan atau cara mereka sendiri. Meskipun hal ini dapat meningkatkan konsistensi dan keteraturan dalam organisasi, terlalu banyak pembatasan dapat menyebabkan anggota merasa terbatas dan kurang diberi ruang untuk berinovasi atau berpikir kreatif.

2. Tanggung Jawab

Tanggung jawab dalam iklim organisasi merujuk pada sejauh mana anggota organisasi diberi kebebasan untuk mengambil keputusan dan memecahkan masalah mereka sendiri tanpa perlu meminta persetujuan terlebih dahulu

dari atasan. Iklim yang mendukung tanggung jawab memberikan kesempatan bagi karyawan untuk berinisiatif dan merasa memiliki kontrol atas pekerjaan mereka. Hal ini tidak hanya meningkatkan rasa percaya diri individu, tetapi juga mendorong keterlibatan yang lebih besar dalam pekerjaan, yang akan dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja organisasi.

3. Standar

Standar dalam organisasi berkaitan dengan kualitas dan mutu produksi yang diutamakan. Organisasi yang menetapkan standar tinggi untuk kinerjanya memberikan tantangan kepada anggotanya untuk mencapai tujuan yang lebih besar dan lebih baik. Standar ini dapat berupa pencapaian kualitas yang tinggi, efisiensi, atau inovasi. Ketika karyawan merasa didorong untuk memenuhi standar yang ditetapkan organisasi, mereka akan lebih termotivasi untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaan mereka. Namun, penting untuk memastikan bahwa standar tersebut realistis dan dapat dicapai, karena standar yang terlalu tinggi tanpa dukungan yang memadai dapat menyebabkan stres dan kelelahan.

4. Imbalan

Imbalan merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa atas kerja yang telah dilakukannya. Imbalan ini dapat bersifat finansial, seperti gaji, bonus, atau tunjangan, serta nonfinansial, seperti pengakuan, penghargaan, atau peluang pengembangan karir. Iklim organisasi yang memberikan imbalan yang adil dan sesuai

dengan kontribusi karyawan dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja. Ketika karyawan merasa bahwa usaha mereka dihargai, mereka lebih cenderung untuk berkomitmen dan berkontribusi lebih banyak terhadap tujuan organisasi.

5. Kejelasan Organisasi

Kejelasan organisasi berkaitan dengan seberapa jelas tujuan dan kebijakan yang ditetapkan oleh organisasi. Kejelasan ini sangat penting karena memberikan arahan yang jelas bagi anggota organisasi mengenai apa yang diharapkan dari mereka, serta bagaimana mereka dapat berkontribusi untuk mencapai tujuan bersama. Ketika anggota organisasi memahami visi, misi, dan kebijakan organisasi dengan jelas, mereka lebih mudah untuk bekerja dengan fokus dan produktif. Sebaliknya, ketidakjelasan dalam tujuan dan kebijakan dapat menciptakan kebingungan, ketidakpastian, dan ketidakpuasan di kalangan karyawan.

6. Dukungan

Dukungan dalam iklim organisasi merujuk pada persepsi anggota terhadap toleransi dan bantuan yang diberikan oleh atasan kepada mereka. Ini termasuk kesediaan atasan untuk membiarkan anggota belajar dari kesalahan mereka tanpa takut mendapatkan sanksi atau hukuman yang keras. Iklim organisasi yang mendukung memberikan ruang bagi karyawan untuk berkembang, mencoba pendekatan baru, dan belajar dari pengalaman tanpa merasa terancam. Ketika atasan memberikan dukungan yang konstruktif dan memperlihatkan empati, karyawan merasa lebih dihargai

dan dihormati, yang berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja dan loyalitas mereka terhadap organisasi.

7. Kehangatan dan Kepemimpinan

Kehangatan dan kepemimpinan mencerminkan bagaimana interaksi antar karyawan dan tingkat kepemimpinan di dalam perusahaan. Iklim organisasi yang hangat dan mendukung ditandai dengan komunikasi yang baik, kolaborasi yang erat antar anggota, dan adanya perhatian dari pemimpin terhadap kesejahteraan karyawan. Pemimpin yang efektif tidak hanya memberikan arahan dan pengawasan, tetapi juga menunjukkan perhatian pada kesejahteraan emosional dan profesional karyawan. Kepemimpinan yang hangat dapat menciptakan suasana kerja yang lebih inklusif, di mana anggota merasa nyaman untuk berbagi ide, berdiskusi, dan bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Kundu (2017:99), iklim organisasi merupakan persepsi individu terhadap organisasi dan serangkaian sifat yang mengatur perilaku individu dalam konteks kerja. Persepsi ini mencakup bagaimana individu merasakan dan menilai lingkungan organisasi, yang memengaruhi cara mereka berinteraksi, bekerja, dan beradaptasi dengan berbagai situasi di tempat kerja. Iklim organisasi, dalam pandangan Kundu, tidak hanya berfokus pada hubungan antar individu, tetapi juga bagaimana struktur dan dukungan yang ada dalam organisasi dapat memengaruhi motivasi dan kinerja anggota. Kundu mengidentifikasi beberapa dimensi penting dalam iklim organisasi yang dapat memengaruhi persepsi dan perilaku individu, yaitu:

1. *Individual Autonomy*

Dimensi pertama yang dikemukakan oleh Kundu adalah *individual autonomy* atau otonomi individu. Otonomi merujuk pada tingkat kebebasan yang dimiliki individu untuk mengambil keputusan dan mengatur cara mereka melaksanakan pekerjaan mereka. Ketika anggota organisasi diberikan otonomi dalam pekerjaan mereka, mereka merasa lebih dihargai dan lebih percaya diri dalam mengambil keputusan. Otonomi ini memberikan rasa tanggung jawab yang lebih besar, sehingga dapat meningkatkan motivasi, kreativitas, dan kepuasan kerja. Sebaliknya, jika karyawan merasa terlalu dibatasi oleh aturan yang ketat dan tidak memiliki kebebasan dalam pekerjaan, hal ini dapat menyebabkan perasaan frustrasi dan menurunkan efikasi diri mereka.

2. *The Degree Structure Impressed on Position*

Dimensi kedua berkaitan dengan tingkat struktur yang dikenakan pada posisi kerja. Ini merujuk pada sejauh mana pekerjaan diatur oleh prosedur, aturan, dan tanggung jawab yang jelas. Organisasi dengan tingkat struktur yang tinggi cenderung memiliki sistem yang terorganisir dengan jelas, di mana setiap posisi dan tanggung jawab tercatat secara rinci. Meskipun struktur yang jelas dapat memberikan rasa aman bagi karyawan dengan memastikan bahwa mereka tahu apa yang diharapkan dari mereka, terlalu banyak struktur dapat membuat pekerjaan terasa kaku dan membatasi inisiatif individu. Oleh karena itu, keseimbangan antara struktur yang cukup dan ruang untuk fleksibilitas

dalam pekerjaan sangat penting bagi kepuasan dan produktivitas karyawan.

3. *Reward Orientation*

Dimensi ketiga yang dijelaskan Kundra adalah *reward orientation*, yang berkaitan dengan orientasi organisasi terhadap penghargaan atau imbalan. Imbalan dalam organisasi dapat berupa penghargaan finansial maupun nonfinansial yang diterima oleh individu sebagai balas jasa atas usaha atau pencapaian mereka. Organisasi yang memiliki orientasi penghargaan yang baik akan memotivasi karyawan untuk bekerja lebih keras dan lebih cerdas, karena mereka tahu bahwa kontribusi mereka akan dihargai dengan cara yang adil. Penghargaan ini bisa berupa kenaikan gaji, bonus, atau pengakuan atas prestasi kerja. Penghargaan yang sesuai dan adil sangat penting untuk menciptakan iklim kerja yang positif dan mendorong karyawan untuk berprestasi lebih baik.

4. *Consideration and Warmth*

Consideration and warmth adalah dimensi yang menggambarkan sejauh mana atasan atau pimpinan menunjukkan perhatian dan kehangatan dalam berinteraksi dengan anggota tim. Kepemimpinan yang menunjukkan perhatian terhadap kesejahteraan karyawan, menghargai kontribusi mereka, dan mendengarkan kebutuhan atau masalah yang mereka hadapi akan menciptakan iklim kerja yang mendukung dan kondusif. Dimensi ini sangat penting karena dapat memengaruhi tingkat kepercayaan dan rasa nyaman karyawan dalam bekerja. Ketika atasan

menunjukkan perhatian dan kehangatan, karyawan merasa dihargai dan lebih termotivasi untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaan mereka.

5. *Managerial Support*

Dimensi terakhir yang dijelaskan oleh Kundu adalah *managerial support* atau dukungan manajerial. Dukungan manajerial merujuk pada sejauh mana atasan atau manajer memberikan bantuan, pengarahan, dan sumber daya yang diperlukan untuk membantu karyawan dalam menjalankan tugas mereka. Manajer yang memberikan dukungan yang cukup, baik dalam bentuk bimbingan, pelatihan, maupun bantuan praktis, akan membantu karyawan merasa lebih siap dalam menghadapi tantangan kerja. Dukungan ini juga mencakup kemampuan manajer untuk mendengarkan keluhan atau masalah karyawan dan memberikan solusi yang konstruktif. Ketika karyawan merasa didukung oleh atasan mereka, mereka lebih cenderung untuk merasa puas dengan pekerjaan mereka dan lebih termotivasi untuk berkontribusi pada keberhasilan organisasi.

Iklim organisasi memiliki dampak yang sangat signifikan terhadap perilaku dan motivasi karyawan. Lingkungan kerja yang kondusif dapat mendorong karyawan untuk memberikan kontribusi terbaik mereka, sementara iklim yang buruk bisa menurunkan semangat dan efektivitas kerja. Lussier (2005:486) mengemukakan bahwa iklim organisasi adalah persepsi pegawai mengenai kualitas lingkungan internal organisasi yang dirasakan oleh anggota organisasi dan memengaruhi perilaku mereka. Iklim ini terbentuk dari berbagai dimensi yang saling berhubungan dan berperan penting dalam membentuk dinamika hubungan antar karyawan,

serta kinerja mereka. Berikut adalah dimensi-dimensi penting dari iklim organisasi yang memengaruhi perilaku dan motivasi karyawan:

1. *Structure* (Struktur)

Struktur organisasi merujuk pada tingkat paksaan yang dirasakan oleh karyawan akibat adanya peraturan dan prosedur yang terstruktur atau tersusun dengan jelas dalam organisasi. Organisasi yang memiliki struktur yang jelas memberikan arahan yang pasti bagi karyawan tentang apa yang diharapkan dari mereka. Hal ini penting karena karyawan perlu mengetahui tujuan organisasi dan nilai-nilai yang diterapkan dalam lingkungan kerja agar dapat memberikan kontribusi yang tepat dan sesuai dengan visi misi organisasi. Struktur yang jelas juga membantu karyawan untuk merasa aman dan terorganisir dalam menjalankan tugas-tugas mereka, yang akan meningkatkan efisiensi dan produktivitas. Sebaliknya, struktur yang kabur atau terlalu kaku dapat membuat karyawan merasa tertekan dan bingung, yang mengarah pada penurunan motivasi dan kinerja.

2. *Responsibility* (Tanggung Jawab)

Dimensi ini berkaitan dengan tingkat pengawasan yang diberlakukan oleh organisasi dan bagaimana karyawan merasakannya. Pengawasan yang dilakukan dengan cara yang adil dan bijaksana, di mana karyawan merasa didengar dan dibimbing, dapat meningkatkan rasa tanggung jawab mereka terhadap pekerjaan. Kualitas dan bentuk pengawasan ini memengaruhi seberapa besar rasa percaya

diri karyawan dalam mengambil keputusan serta seberapa besar mereka merasa didukung dalam menyelesaikan masalah. Ketika karyawan merasa memiliki otonomi dalam bekerja namun tetap mendapatkan bimbingan yang tepat dari atasan, mereka akan lebih termotivasi untuk bekerja dengan lebih baik dan bertanggung jawab atas hasil kerjanya. Sebaliknya, pengawasan yang terlalu ketat atau otoriter dapat menghambat kreativitas dan kemandirian karyawan, yang akhirnya menurunkan semangat dan motivasi mereka.

3. *Reward* (Penghargaan)

Penghargaan yang diberikan kepada karyawan atas usaha dan kinerja mereka sangat berpengaruh terhadap tingkat kepuasan dan motivasi kerja. *Reward* yang diberikan bisa berupa penghargaan finansial, seperti bonus, gaji, atau tunjangan, maupun penghargaan nonfinansial, seperti pengakuan atau kesempatan untuk berkembang. Ketika karyawan merasa bahwa usaha mereka dihargai dengan baik, mereka akan lebih termotivasi untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja mereka. Sebaliknya, kurangnya penghargaan atau ketidakadilan dalam pemberian penghargaan dapat menyebabkan karyawan merasa tidak dihargai, yang berpotensi menurunkan komitmen dan produktivitas mereka.

4. *Warmth* (Kehangatan)

Dimensi kehangatan dalam iklim organisasi berkaitan dengan perasaan karyawan terhadap suasana kerja yang bersahabat dan penuh keakraban. Ketika lingkungan kerja

memiliki suasana yang mendukung, penuh persahabatan, dan rekan kerja saling membantu, hal ini akan menciptakan atmosfer yang nyaman dan positif. Karyawan yang merasa diterima dan dihargai oleh rekan kerja mereka akan lebih termotivasi untuk berkontribusi dengan baik. Kehangatan dalam kelompok informal ini berperan penting dalam membangun hubungan sosial yang baik antara anggota tim, yang tidak hanya meningkatkan semangat kerja, tetapi juga memfasilitasi komunikasi yang lebih efektif antar individu dalam organisasi.

5. *Support* (Dukungan)

Dukungan yang diberikan oleh rekan kerja dan atasan sangat memengaruhi kinerja dan kesejahteraan karyawan. Ketika karyawan merasa bahwa mereka tidak hanya bekerja untuk mencapai tujuan pribadi, tetapi juga didukung oleh rekan kerja dan pimpinan mereka, motivasi mereka akan meningkat. Dukungan ini dapat berupa bantuan dalam menyelesaikan tugas-tugas sulit, dorongan dalam menghadapi tantangan, atau sekadar perasaan saling membantu antar sesama anggota organisasi. Dukungan yang kuat dari atasan dan kolega dapat memperkuat rasa loyalitas dan komitmen karyawan terhadap organisasi, sementara kurangnya dukungan bisa menyebabkan stres, kebingungan, dan penurunan semangat kerja.

6. *Organizational Identity and Loyalty* (Identitas Organisasi dan Loyalitas)

Dimensi ini berkaitan dengan perasaan karyawan terhadap keberadaan mereka dalam organisasi dan tingkat kesetiaan

mereka terhadap tujuan organisasi. Karyawan yang merasa bangga menjadi bagian dari organisasi akan menunjukkan komitmen yang lebih kuat dan loyalitas yang tinggi. Mereka akan bekerja lebih keras untuk mencapai tujuan organisasi karena merasa terhubung secara emosional dengan identitas dan nilai-nilai organisasi. Sebaliknya, tingkat loyalitas yang rendah atau perasaan apatis terhadap organisasi dapat menyebabkan karyawan kurang bersemangat dalam bekerja, sehingga berpotensi menurunkan produktivitas dan kualitas kerja.

7. *Risk* (Risiko)

Dimensi risiko dalam iklim organisasi berkaitan dengan sejauh mana karyawan diberikan kebebasan untuk mengambil risiko dan menghadapi tantangan dalam pekerjaannya. Organisasi yang mendukung pengambilan risiko secara konstruktif memungkinkan karyawan untuk berinovasi, mencoba pendekatan baru, dan mengeksplorasi ide-ide yang lebih kreatif. Karyawan yang diberi ruang untuk mengambil risiko merasa lebih diberdayakan, yang meningkatkan rasa percaya diri mereka dalam menjalankan tugas-tugas mereka. Di sisi lain, organisasi yang cenderung menghindari risiko atau terlalu membatasi kebebasan karyawan dalam mengambil keputusan dapat menghambat kreativitas dan pertumbuhan individu, yang dapat menurunkan motivasi dan efikasi diri.

Sementara itu, menurut Litwin dan Stringer (1968: 5), iklim organisasi dapat dipersepsikan sebagai pengaruh subjektif yang berasal dari berbagai faktor, seperti sistem formal organisasi, gaya komunikasi manajer, serta lingkungan yang ada dalam organisasi

tersebut. Iklim ini tercermin dalam sikap, keyakinan, nilai, dan motivasi yang dimiliki oleh setiap individu yang bekerja dalam organisasi. Iklim organisasi tidak hanya memengaruhi kinerja individu tetapi juga mengarah pada perubahan perilaku, terutama dalam hal hubungan antar anggota dan pengaruhnya terhadap hasil kerja.

Litwin dan Stringer (1968: 5) menjelaskan terdapat beberapa dimensi dalam iklim organisasi yang berkontribusi terhadap perilaku karyawan dan motivasi mereka. Setiap dimensi ini berfungsi untuk menciptakan lingkungan kerja yang sehat, produktif, dan mendukung bagi karyawan untuk berkembang.

1. Struktur (*Structure*)

Struktur menggambarkan bagaimana kenyamanan seseorang di dalam organisasi berdasarkan kejelasan peran dan tanggung jawab yang dimiliki oleh setiap individu pada posisinya. Kejelasan peran ini penting karena dapat mengurangi ketidakpastian yang sering kali menimbulkan kecemasan dan stres. Dalam lingkungan organisasi yang memiliki struktur yang jelas, karyawan akan lebih merasa terorganisir dan memiliki pedoman yang pasti dalam melaksanakan tugas mereka. Hal ini, pada gilirannya, akan meningkatkan rasa percaya diri dan motivasi dalam bekerja. Karyawan yang merasa paham akan peran mereka dalam organisasi lebih cenderung untuk menunjukkan perilaku yang produktif dan berkontribusi secara positif terhadap pencapaian tujuan perusahaan.

2. Standar (*Standard*)

Standar menggambarkan bagaimana tekanan dan ekspektasi dalam organisasi dapat memengaruhi kinerja karyawan. Standar yang tinggi dalam organisasi tidak selalu berarti ada beban yang besar, tetapi lebih pada penetapan target yang jelas dan pencapaian yang dihargai dengan baik. Karyawan yang merasa dihargai dan bangga akan hasil kerjanya akan lebih termotivasi untuk terus mempertahankan kinerja yang baik. Dalam hal ini, standar yang diterapkan dalam organisasi akan mendorong individu untuk berusaha lebih keras, sehingga dapat meningkatkan produktivitas.

3. Tanggung Jawab (*Responsibility*)

Dimensi tanggung jawab berkaitan dengan kebebasan yang diberikan kepada karyawan dalam mengambil keputusan. Perasaan memiliki kebebasan untuk menentukan arah pekerjaan mereka sendiri membuat karyawan merasa lebih dihargai dan berdaya. Konsep “*being their own boss*” dalam pekerjaan mereka ini sangat penting dalam meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja. Karyawan yang merasa memiliki kontrol terhadap pekerjaan mereka akan lebih memiliki rasa tanggung jawab terhadap hasil kerja mereka dan lebih mungkin untuk berusaha lebih keras mencapai tujuan organisasi. Hal ini dapat meningkatkan rasa puas dan keterlibatan dalam pekerjaan, sehingga memengaruhi perilaku mereka secara positif.

4. Pengakuan (*Recognition*)

Pengakuan atas pencapaian karyawan merupakan faktor yang sangat penting dalam iklim organisasi. Ketika karyawan merasa diakui dan dihargai atas hasil kerja yang telah dilakukan, mereka akan merasa bahwa kontribusinya berarti bagi perusahaan. Pengakuan ini bisa berbentuk penghargaan, pujian, atau *reward* yang diberikan oleh manajer atau organisasi. Dimensi ini sangat berperan dalam memotivasi karyawan untuk terus bekerja dengan baik, karena mereka tahu bahwa usaha mereka dihargai. Selain itu, pengakuan yang tepat juga berfungsi sebagai alat untuk menjaga keseimbangan dalam penerapan *reward* dan *punishment* yang ada dalam organisasi, sehingga tercipta lingkungan kerja yang adil dan transparan.

5. Dukungan (*Support*)

Dukungan dalam organisasi mengacu pada tingkat saling percaya dan saling mendukung antar anggota tim atau karyawan. Sebuah organisasi yang memiliki iklim yang mendukung akan menciptakan rasa kebersamaan yang kuat di antara anggota tim. Karyawan yang merasa didukung oleh rekan kerja dan atasan mereka akan lebih cenderung untuk bekerja secara optimal. Sebaliknya, tanpa adanya dukungan, baik dari kolega maupun atasan, karyawan bisa merasa terisolasi dan kurang termotivasi. Dukungan ini menciptakan rasa aman bagi karyawan untuk berbagi ide dan masalah, serta mendorong mereka untuk lebih aktif dalam berkontribusi terhadap organisasi.

6. Komitmen (*Commitment*)

Komitmen menggambarkan rasa kebanggaan dan loyalitas yang dimiliki oleh anggota organisasi terhadap kelompok atau perusahaan tempat mereka bekerja. Ketika karyawan merasa bangga menjadi bagian dari suatu organisasi, mereka akan menunjukkan tingkat keterlibatan yang tinggi dalam pekerjaan mereka. Komitmen ini juga berperan dalam meningkatkan motivasi internal karyawan, yang tercermin dalam upaya mereka untuk memberikan yang terbaik bagi perusahaan. Organisasi yang mampu membangun komitmen karyawan dengan menciptakan iklim yang mendukung dan penuh tantangan akan lebih mudah dalam mencapai tujuan dan mempertahankan loyalitas karyawan dalam jangka panjang.

Menurut Koys dan DeCotiis (2016: 265), Iklim Organisasi didefinisikan sebagai persepsi bersama anggota organisasi terhadap lingkungan kerja yang mencakup apa yang diberikan oleh organisasi atau apa yang ada di lingkungan internal organisasi secara rutin, yang akan memengaruhi sikap dan perilaku anggota organisasi. Konsep ini merujuk pada gambaran umum tentang bagaimana kondisi di dalam organisasi dirasakan oleh anggotanya, dan bagaimana kondisi tersebut dapat membentuk cara mereka berinteraksi dan menjalankan tugas mereka. Iklim organisasi memiliki peran yang sangat penting dalam membentuk efisiensi, motivasi, dan budaya organisasi, serta memengaruhi bagaimana setiap individu dalam organisasi berperilaku dan berinteraksi satu sama lain.

Koys dan DeCotiis (2016) juga menjelaskan bahwa iklim organisasi dapat dianalisis melalui delapan dimensi yang saling

terkait, yang menggambarkan aspek-aspek dari lingkungan kerja dalam sebuah organisasi. Berikut adalah delapan dimensi tersebut:

1. Otonomi

Dimensi ini mengacu pada persepsi individu terhadap tingkat otonomi yang mereka miliki dalam mengambil keputusan mengenai prosedur kerja, penetapan tujuan, dan prioritas tugas yang harus diselesaikan. Semakin besar otonomi yang dimiliki individu, semakin besar pula kemungkinan mereka untuk merasa diberdayakan dalam pekerjaan mereka, yang dapat meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja.

2. Kepercayaan

Dimensi kepercayaan berfokus pada persepsi individu tentang kemampuan mereka untuk berkomunikasi secara terbuka dengan atasan atau supervisor mereka. Kepercayaan ini juga mencakup harapan bahwa komunikasi yang terjadi akan dijaga kerahasiaannya, menciptakan rasa aman bagi anggota organisasi untuk berbagi informasi dan *feedback* tanpa takut akan adanya konsekuensi negatif.

3. Kohesi

Persepsi mengenai kohesi dalam kelompok atau organisasi merujuk pada tingkat kedekatan, kemauan untuk berbagi informasi, ketertarikan antara anggota, serta keinginan untuk berkolaborasi dalam menyelesaikan tugas atau masalah yang ada. Kohesi yang tinggi dalam organisasi dapat meningkatkan kerja sama antar anggota, mempercepat pencapaian tujuan, dan menciptakan lingkungan kerja yang harmonis.

4. Tekanan

Dimensi ini merujuk pada persepsi individu mengenai tuntutan yang ada dalam pekerjaan mereka, baik yang berhubungan dengan batasan waktu untuk menyelesaikan tugas, maupun harapan terhadap performansi kinerja mereka. Tekanan yang terlalu besar dapat mengakibatkan stres, tetapi jika dikelola dengan baik, tekanan juga bisa memotivasi anggota organisasi untuk bekerja lebih efisien dan produktif.

5. Dukungan

Persepsi terhadap dukungan dalam organisasi berkaitan dengan sejauh mana individu merasa didukung oleh supervisor atau rekan kerja mereka, termasuk toleransi terhadap perilaku anggota kelompok, bahkan ketika mereka melakukan kesalahan. Dukungan yang diberikan dapat berupa bantuan langsung, pemahaman terhadap tantangan yang dihadapi, atau kesempatan untuk memperbaiki kesalahan tanpa adanya hukuman yang berat.

6. Penghargaan

Dimensi penghargaan mencerminkan persepsi anggota organisasi tentang sejauh mana kontribusi mereka dihargai oleh kelompok atau organisasi. Penghargaan yang diterima dapat berupa pengakuan terhadap kerja keras, pencapaian, atau kontribusi positif lainnya yang diberikan oleh individu dalam organisasi, yang dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja.

7. Keadilan

Keadilan dalam organisasi berkaitan dengan persepsi anggota tentang sejauh mana praktik atau kegiatan yang dilakukan dalam organisasi dipandang adil oleh semua anggota. Ini mencakup perlakuan yang setara dalam hal kesempatan, sumber daya, serta keputusan yang dibuat oleh pimpinan atau manajer. Ketidakadilan dapat menciptakan ketegangan dan penurunan semangat kerja di dalam organisasi.

8. Inovasi

Dimensi ini mencakup persepsi anggota organisasi terhadap dorongan untuk mengambil risiko, melakukan perubahan, dan berinovasi dalam proses kerja. Organisasi yang mendukung inovasi memberikan ruang bagi anggotanya untuk berpikir kreatif, menciptakan solusi baru, dan meningkatkan cara kerja, yang dapat memberikan keuntungan kompetitif bagi organisasi dalam jangka panjang.

Iklim organisasi yang positif memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja dan motivasi karyawan. Lingkungan kerja yang mendukung, dengan struktur yang jelas, penghargaan yang adil, serta adanya dukungan yang kuat dari atasan dan rekan kerja, mampu mendorong karyawan untuk lebih bersemangat dan berkomitmen dalam menjalankan tugas mereka. Sebaliknya, iklim organisasi yang buruk dapat menyebabkan penurunan semangat kerja, ketidakjelasan peran, dan kurangnya motivasi, yang akhirnya berdampak negatif pada kinerja individu dan organisasi.

Dimensi-dimensi iklim organisasi seperti struktur, tanggung jawab, penghargaan, kehangatan, dukungan, identitas organisasi, dan risiko, saling berinteraksi dan berkontribusi dalam membentuk suasana kerja yang sehat dan produktif. Pengaruh dari iklim organisasi ini tidak hanya terbatas pada hubungan antar karyawan, tetapi juga mencakup pengambilan keputusan, kreativitas, serta kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan.

Dari uraian tersebut dan berdasarkan pendapat para ahli di atas, dapat disintesis bahwa iklim organisasi adalah persepsi karyawan terhadap keadaan suasana lingkungan internal perusahaan yang mereka rasakan, yang mencakup kebijakan dan praktik manajemen. Iklim organisasi ini menentukan bagaimana perilaku individu seorang karyawan, hubungan antara karyawan dan perusahaan, serta mempengaruhi tindakan dan motivasi dalam menjalankan pekerjaannya.

Oleh karena itu, penting bagi manajemen untuk menciptakan iklim organisasi yang mendukung dengan memberikan perhatian pada setiap dimensi yang memengaruhi kesejahteraan dan motivasi karyawan. Penerapan kebijakan yang adil, memberikan penghargaan yang sesuai, serta mendukung inovasi dan pengambilan risiko yang konstruktif, akan menciptakan lingkungan kerja yang positif, yang akan meningkatkan produktivitas dan kinerja organisasi.

BAB 5

STUDI KASUS: STRATEGI MENINGKATKAN KOMITMEN KARYAWAN

A. Pengantar

Komitmen karyawan terhadap organisasi adalah salah satu faktor kunci yang memengaruhi kinerja dan keberlanjutan perusahaan. Karyawan yang berkomitmen cenderung lebih loyal, termotivasi, dan berusaha memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengembangkan strategi yang tepat untuk meningkatkan komitmen karyawan mereka.

Dalam studi kasus ini, akan dibahas faktor-faktor kunci yang memengaruhi komitmen karyawan, seperti iklim organisasi, efikasi diri, dan kepuasan kerja, serta bagaimana ketiga faktor ini saling berhubungan dalam menciptakan komitmen yang lebih kuat di kalangan karyawan multifinance di Jakarta. Pada perusahaan multifinance di Jakarta, peningkatan komitmen karyawan, khususnya di level pelaksana, menjadi fokus utama. Melalui berbagai inisiatif dan kebijakan yang diterapkan, perusahaan ini berhasil menemukan beberapa strategi yang efektif untuk meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi.

Industri pembiayaan atau multifinance di Indonesia, meskipun relatif muda dibandingkan dengan industri perbankan yang lebih lama berkembang, telah menunjukkan kemajuan yang pesat sejak pertama kali muncul pada tahun 1974. Keberadaan

sektor ini dimulai dengan dikeluarkannya Surat Keputusan Bersama (SKB) tiga Menteri yang mendasari berdirinya PT Pembangunan Armada Niaga Nasional pada tahun 1975, yang kemudian lebih dikenal dengan nama PT (Persero) PANN Multifinance. Pemerintah Indonesia terus mendukung perkembangan sektor ini melalui berbagai kebijakan, seperti Keputusan Presiden No. 61/1988, yang memperluas ruang lingkup industri ini untuk mencakup berbagai bentuk pembiayaan.

Meskipun sektor multifinance menghadapi banyak tantangan pada awal perkembangannya, industri ini tetap menunjukkan ketangguhan dan mampu bertahan bahkan di tengah krisis ekonomi yang melanda pada akhir 1990-an. Saat sektor perbankan terpuruk dan sejumlah bank terpaksa dilikuidasi, perusahaan multifinance tidak hanya bertahan, tetapi juga berkembang pesat, memberikan kontribusi penting dalam pembiayaan berbagai sektor usaha di Indonesia. Kini, sektor multifinance beroperasi di berbagai bidang, termasuk transportasi, manufaktur, konstruksi, dan pertanian, semakin memperkenalkan sektor ini kepada pelaku usaha nasional.

Seiring dengan perkembangan pesat tersebut, sektor multifinance semakin menyadari pentingnya sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas untuk tetap bersaing di pasar yang semakin kompetitif. Dalam menghadapi tantangan ini, perusahaan-perusahaan multifinance harus memprioritaskan pengelolaan sumber daya manusia yang tidak hanya dinamis, tetapi juga memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasi. Tanpa dukungan SDM yang berkomitmen, perusahaan sulit untuk bertahan dan berkembang di pasar yang semakin ketat ini. Oleh karena itu, fokus

pada pengembangan komitmen karyawan menjadi hal yang sangat krusial dalam strategi perusahaan.

B. Iklim Organisasi sebagai Faktor dalam Meningkatkan Komitmen Karyawan

Iklim organisasi memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap komitmen karyawan terhadap perusahaan. Ketika lingkungan kerja di perusahaan tersebut mendukung, terbuka, dan kondusif, karyawan cenderung merasa lebih terikat dan berkomitmen untuk memberikan kontribusi terbaik mereka. Komitmen karyawan bukan hanya bergantung pada faktor eksternal seperti gaji atau tunjangan, tetapi juga dipengaruhi oleh bagaimana mereka merasa dihargai dan didukung di tempat kerja. Oleh karena itu, menciptakan iklim organisasi yang positif menjadi faktor penting dalam meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi.

Beberapa faktor dalam iklim organisasi memiliki peran yang sangat besar dalam membangun dan mempertahankan komitmen karyawan. Faktor-faktor seperti dukungan dari atasan, struktur organisasi yang jelas, dan standar kerja yang konsisten sangat berpengaruh pada bagaimana karyawan memandang organisasi tempat mereka bekerja. Iklim organisasi yang positif menciptakan rasa aman dan memberi ruang bagi karyawan untuk berkembang, yang akan meningkatkan loyalitas mereka terhadap perusahaan. Dalam hal ini, dukungan yang diberikan oleh pimpinan perusahaan menjadi salah satu elemen kunci dalam memperkuat iklim organisasi dan meningkatkan komitmen karyawan.

Sebagai contoh, sebuah perusahaan multibank yang beroperasi di Jakarta telah memperkenalkan struktur organisasi yang lebih jelas dan terbuka, memberikan kesempatan bagi

karyawan untuk berkolaborasi, serta memastikan bahwa setiap pencapaian karyawan dihargai dengan baik. Dengan adanya struktur yang lebih terorganisir, karyawan merasa lebih percaya diri dalam menjalankan tugasnya karena mereka memiliki pemahaman yang jelas tentang peran dan tanggung jawab mereka. Ini tidak hanya meningkatkan efisiensi kerja, tetapi juga memperkuat hubungan antara karyawan dan perusahaan. Studi menemukan bahwa dukungan dari atasan memainkan peran yang sangat penting dalam memperkuat iklim organisasi. Semakin jelas dan kuat dukungan yang diberikan oleh pimpinan terhadap karyawan, semakin tinggi tingkat loyalitas dan komitmen karyawan terhadap perusahaan.

Studi juga menunjukkan bahwa selain struktur organisasi yang jelas, transparansi dalam pembagian tanggung jawab dan penghargaan atas kontribusi yang diberikan oleh karyawan juga memiliki dampak positif yang signifikan terhadap komitmen mereka terhadap organisasi. Ketika karyawan merasa bahwa mereka dihargai dan peran mereka diakui, mereka lebih cenderung untuk tetap loyal dan berusaha memberikan yang terbaik. Hal ini selaras dengan pendapat Elondri (2020) bahwa iklim organisasi yang kondusif dan mendukung dapat meningkatkan komitmen karyawan terhadap perusahaan. Iklim yang mendukung ini memberikan karyawan rasa aman dan percaya diri, yang akan berdampak positif pada loyalitas dan motivasi mereka untuk berkontribusi lebih besar bagi perusahaan.

C. Efikasi Diri sebagai Faktor dalam Meningkatkan Komitmen Karyawan

Efikasi diri yang merujuk pada rasa percaya diri karyawan terhadap kemampuannya untuk menghadapi tantangan dan menyelesaikan tugas-tugas mereka merupakan faktor kunci dalam membangun komitmen karyawan terhadap organisasi. Karyawan yang merasa yakin dengan kemampuan mereka lebih cenderung untuk berkomitmen pada tujuan perusahaan. Hal ini disebabkan oleh keyakinan bahwa mereka dapat memberikan kontribusi yang berarti bagi organisasi, yang akan meningkatkan loyalitas dan dedikasi mereka terhadap pekerjaan.

Pada perusahaan multifinance di Jakarta, peningkatan efikasi diri karyawan menjadi fokus utama dalam strategi pengembangan sumber daya manusia. Perusahaan telah mengidentifikasi bahwa karyawan yang merasa percaya diri dengan kemampuannya memiliki tingkat komitmen yang lebih tinggi. Untuk itu, perusahaan menawarkan berbagai program pengembangan keterampilan yang dirancang untuk membantu karyawan merasa lebih siap dan percaya diri dalam menghadapi tugas-tugas mereka. Program pelatihan yang diberikan mencakup pengembangan keterampilan teknis yang relevan dengan pekerjaan mereka serta peningkatan *soft skills* yang penting untuk keberhasilan dalam lingkungan kerja.

Salah satu pendekatan yang digunakan perusahaan adalah memberikan karyawan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan teknis mereka melalui pelatihan dan sertifikasi profesional. Selain itu, perusahaan juga memberikan pelatihan mengenai keterampilan interpersonal, seperti komunikasi efektif dan keterampilan kepemimpinan. Semua ini bertujuan untuk

memperkuat efikasi diri karyawan, yang merupakan kunci dalam meningkatkan komitmen mereka terhadap organisasi.

Studi yang dilakukan oleh Dihaq et al. (2022) menunjukkan bahwa efikasi diri memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan. Karyawan yang merasa yakin dengan kemampuan mereka dalam menyelesaikan tugas cenderung lebih berkomitmen pada pekerjaan mereka dan lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi yang optimal. Studi ini sejalan dengan penerapan di perusahaan ini, yang menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat efikasi diri karyawan, semakin besar komitmen mereka terhadap perusahaan.

Oleh karena itu, efikasi diri bukan hanya sekedar faktor yang meningkatkan rasa percaya diri, tetapi berperan langsung dalam memperkuat komitmen karyawan terhadap organisasi. Melalui pemberdayaan karyawan dan pengembangan efikasi diri, perusahaan dapat menciptakan karyawan yang lebih berkomitmen, produktif, dan termotivasi untuk mencapai tujuan bersama perusahaan.

D. Kepuasan Kerja sebagai Faktor dalam Meningkatkan Komitmen Karyawan

Kepuasan kerja berfungsi dalam membentuk komitmen karyawan terhadap organisasi. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka baik itu terkait dengan gaji yang adil, kesempatan promosi yang terbuka, pengakuan terhadap kerja keras mereka, maupun hubungan sosial yang harmonis di tempat kerja cenderung menunjukkan komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Ketika karyawan merasa dihargai dan puas dengan berbagai aspek dalam pekerjaan mereka, mereka akan

lebih termotivasi untuk bekerja dengan lebih baik dan memberikan kontribusi maksimal. Kepuasan kerja ini tidak hanya meningkatkan kualitas kerja mereka, tetapi juga memperkuat ikatan emosional antara karyawan dan perusahaan, sehingga mendukung keberlanjutan dan kesuksesan organisasi.

Sebagai contoh, perusahaan multifinance di Jakarta memberikan perhatian besar terhadap beberapa faktor yang mendukung kepuasan kerja, seperti memberikan pengakuan atas pencapaian karyawan, membuka peluang untuk promosi, serta membangun hubungan yang baik dan mendukung antar rekan kerja. Langkah-langkah ini berkontribusi langsung pada peningkatan kepuasan kerja karyawan. Sebagai hasilnya, karyawan merasa lebih dihargai dan lebih puas dengan pekerjaan mereka, yang secara langsung meningkatkan tingkat komitmen mereka terhadap perusahaan. Perusahaan yang terus memberikan perhatian terhadap kesejahteraan karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang positif akan menciptakan atmosfer yang mendukung loyalitas dan komitmen jangka panjang.

Studi yang dilakukan oleh Surya dan Riana (2023) juga memperkuat hal ini, di mana mereka menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap komitmen karyawan terhadap organisasi. Studi ini menegaskan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja, semakin besar kemungkinan karyawan untuk merasa terikat dan berkomitmen pada tujuan organisasi. Karyawan yang merasa puas dengan lingkungan kerja mereka cenderung lebih loyal dan termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaik mereka, yang akhirnya berimbas pada peningkatan produktivitas dan efektivitas organisasi.

E. Iklim Organisasi dan Kepuasan Kerja sebagai Katalisator Komitmen Karyawan

Iklim organisasi yang positif memiliki pengaruh yang mendalam dalam meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi. Tidak hanya secara langsung, iklim yang mendukung juga berperan sebagai katalisator yang meningkatkan kepuasan kerja karyawan terlebih dahulu, yang kemudian memperkuat komitmen mereka terhadap perusahaan. Ketika karyawan merasa bahwa lingkungan kerja mereka mendukung, mereka cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan yang mereka lakukan. Rasa puas ini kemudian berkontribusi pada penguatan hubungan emosional dan loyalitas karyawan terhadap organisasi.

Perusahaan multibank di Jakarta menunjukkan bahwa pengelolaan iklim organisasi dan kepuasan kerja secara bersamaan memiliki peran penting dalam memperkuat komitmen karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja bukan hanya berfungsi sebagai hasil dari iklim yang baik, tetapi juga dapat menjadi faktor yang memperkuat komitmen. Ketika karyawan merasa dihargai, memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja, dan mendapatkan dukungan yang memadai dari atasan, mereka akan lebih cenderung untuk merasa lebih terikat dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi.

Namun, meskipun ada hubungan yang signifikan antara iklim organisasi, kepuasan kerja, dan komitmen karyawan, pengaruh langsung dari iklim organisasi terhadap komitmen karyawan lebih besar dibandingkan dengan pengaruh tidak langsung yang melalui kepuasan kerja. Dengan kata lain, meskipun kepuasan kerja memainkan peran yang penting dalam memperkuat komitmen,

pengaruh langsung yang ditimbulkan oleh iklim organisasi memiliki dampak yang lebih besar dalam membentuk komitmen jangka panjang.

Oleh karena itu, perusahaan sebaiknya lebih memfokuskan upaya mereka pada penguatan elemen-elemen dalam iklim organisasi yang secara langsung memengaruhi komitmen karyawan. Beberapa aspek penting dalam iklim organisasi yang perlu diperhatikan meliputi struktur yang jelas, penghargaan yang layak atas kontribusi karyawan, serta dukungan yang cukup dari atasan. Dengan memperkuat elemen-elemen ini, perusahaan dapat menciptakan lingkungan yang tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga memperkuat komitmen karyawan terhadap organisasi secara lebih efektif.

F. Efikasi Diri dan Kepuasan Kerja sebagai Katalisator terhadap Komitmen Karyawan

Efikasi diri, atau keyakinan individu terhadap kemampuan mereka untuk menghadapi tantangan dan menyelesaikan tugas, memiliki dampak yang signifikan terhadap komitmen karyawan terhadap organisasi, baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja. Karyawan yang merasa percaya diri dalam menjalankan tugas-tugas mereka akan lebih merasa puas dengan pekerjaan yang mereka lakukan, sehingga berkontribusi pada peningkatan komitmen mereka terhadap organisasi. Kepuasan kerja ini bukan hanya didasarkan pada faktor-faktor fisik seperti gaji dan tunjangan, tetapi berkaitan dengan seberapa besar rasa pencapaian dan kontrol yang dimiliki oleh karyawan terhadap pekerjaan mereka.

Namun, berdasarkan studi, pengaruh langsung dari efikasi diri terhadap komitmen karyawan cenderung lebih besar daripada

pengaruh tidak langsung yang terjadi melalui kepuasan kerja. Artinya, meskipun kepuasan kerja memainkan peran penting dalam memperkuat komitmen karyawan, faktor efikasi diri itu sendiri lebih berpengaruh langsung terhadap sejauh mana karyawan merasa terikat dan loyal terhadap organisasi.

Dalam hal ini, perusahaan harus memperhatikan pentingnya memperkuat efikasi diri karyawan. Salah satu cara yang efektif untuk mencapai ini adalah dengan memberikan tugas yang sesuai dengan kemampuan dan minat karyawan, sehingga mereka merasa percaya diri dalam melaksanakan pekerjaan tersebut. Memberikan tantangan yang dapat mereka atasi dengan baik akan meningkatkan rasa percaya diri mereka. Selain itu, pengakuan terhadap pencapaian mereka juga memainkan peran penting. Karyawan yang merasa dihargai atas kontribusinya akan lebih merasa puas dan, dengan demikian, lebih berkomitmen terhadap organisasi.

Jadi, untuk meningkatkan komitmen karyawan, perusahaan perlu menciptakan lingkungan yang mendukung peningkatan efikasi diri karyawan. Ini dapat dilakukan melalui pemberian tanggung jawab yang sesuai, kesempatan untuk berkembang, serta pengakuan yang tepat atas pencapaian mereka. Ketika karyawan merasa percaya diri dan puas dengan pekerjaan mereka, mereka akan lebih cenderung untuk berkomitmen lebih kuat terhadap organisasi, yang dapat akan berdampak positif pada kinerja dan keberlanjutan perusahaan.

G. Strategi Nyata Membangun Komitmen Karyawan

Pada studi kasus perusahaan-perusahaan multifinance dibutuhkan strategi-strategi nyata yang dapat dilakukan serta

diimplementasikan untuk meningkatkan komitmen karyawan dengan melakukan penguatan iklim kerja yang sehat, efikasi diri yang tinggi, dan kepuasan kerja dengan strategi penguatan sebagai berikut.

1. Strategi program peningkatan komitmen karyawan melalui iklim organisasi berupa program, yaitu:

- a. *Workshop Penyusunan Job Description*
- b. *Town Hall* - Sosialisasi Jalur Komunikasi Pegawai
- c. Program *Orientation* dan *Onboarding* untuk Karyawan Baru
- d. Program *Employee Responsibility Session*
- e. *Coaching and Mentoring for Job Project*
- f. Penyusunan SOP Operasional Seluruh Divisi
- g. *One on One Meeting*
- h. *Coaching and Mentoring*
- i. *Town Hall - Employee Appreciation Reward*

Seluruh program-program tersebut dilakukan agar mampu menciptakan iklim organisasi yang lebih jelas, terarah, dan suportif di mana karyawan memahami perannya, mendapatkan pendampingan yang memadai serta merasakan dukungan dan penghargaan dalam menjalankan tugasnya.

2. Strategi program peningkatan komitmen karyawan melalui efikasi diri dalam bentuk program, yaitu:

- a. *Workshop Analisa Beban Kerja (Workload Analysis)*
- b. *Workshop KPI (Key Performance Indikator)*

- c. *Work Smart Training*
- d. *Program Job Rotation*
- e. *Coaching and Mentoring for Job Project*
- f. *Workshop Project Management*
- g. *Coaching and Mentoring Program*
- h. *Technical and Soft Skill Training Development Program*
- i. *Change Management / Adaptive And Innovative Workforce Program*

Seluruh program ini dirancang dan relevan pada lingkungan kerja industri multifinance, terutama pada segmen pembiayaan alat berat yang menuntut karyawan lebih percaya diri, mampu beradaptasi, dan bekerja dengan akurat meskipun bekerja dengan penuh tekanan dan tuntutan ketelitian yang tinggi.

3. Strategi program peningkatan komitmen karyawan melalui kepuasan kerja dalam bentuk program, yaitu:

- a. *Salary Survey and Benchmarking* pada Industri Multifinance
- b. *Workshop Compensation and Benefit System*
- c. Sosialisasi Program Insentif Berbasis Kinerja
- d. *Career Path Analysis*
- e. *Assesment Center* Berbasis Kompetensi
- f. Program Pengembangan Karir Individu (IDP)
- g. *Leadership Skill for Supervisors and Manager*
- h. *Coaching and Mentoring for Daily Operations*
- i. *Training Performance Management System*

Seluruh program tersebut dapat dilakukan secara *blended*, yaitu tatap muka dan *online learning*. HR *division* akan memperhatikan dan mengevaluasi efektivitas program-program tersebut dengan mengukur kepuasan kerja sebelum dan setelah program dilaksanakan oleh perusahaan.

H. Kesimpulan

Dari studi kasus pada perusahaan multifinance di Jakarta, dapat disimpulkan bahwa pengelolaan iklim organisasi, peningkatan efikasi diri, dan kepuasan kerja adalah tiga faktor kunci yang memainkan peran penting dalam meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi. Ketiga faktor ini saling berhubungan dan jika dikelola dengan baik, dapat menciptakan iklim kerja yang lebih sehat, produktif, efikasi diri yang kuat serta kepuasan kerja yang tinggi dan penuh komitmen.

Penguatan iklim organisasi yang kondusif memberikan dampak positif bagi karyawan, karena mereka merasa dihargai, didukung, dan bekerja dalam suasana yang terbuka serta transparan. Hal ini tentunya akan meningkatkan tingkat kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja akan memperkuat komitmen mereka terhadap organisasi. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka, baik dalam hal penghargaan, kesempatan untuk berkembang, maupun hubungan yang baik dengan rekan kerja dan atasan, cenderung lebih loyal dan termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaik bagi perusahaan.

Efikasi diri karyawan, yaitu rasa percaya diri terhadap kemampuan mereka dalam menjalankan tugas dan tantangan, juga merupakan elemen penting dalam membangun komitmen. Karyawan yang merasa yakin dengan kemampuannya lebih

cenderung berkomitmen untuk mencapai tujuan perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan perlu menyediakan pelatihan dan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan diri, serta memberikan tantangan yang sesuai dengan kemampuan mereka untuk mendorong rasa percaya diri yang tinggi.

Memperhatikan dan memperkuat elemen-elemen dalam iklim organisasi memungkinkan perusahaan menciptakan kondisi yang mendukung peningkatan kepuasan kerja. Kepuasan kerja yang lebih tinggi akan memperkuat komitmen karyawan terhadap organisasi. Hal ini akan meningkatkan loyalitas mereka, mendorong kinerja yang lebih tinggi, dan mengurangi tingkat *turnover*. Iklim organisasi, efikasi diri, dan kepuasan kerja merupakan tiga faktor kunci yang harus menjadi perhatian bagi setiap perusahaan yang ingin mencapai keberhasilan jangka panjang dan menjaga keberlanjutan di pasar yang semakin kompetitif.

BAB 6

PENUTUP

Komitmen karyawan terhadap organisasi merupakan elemen kunci dalam pencapaian tujuan jangka panjang perusahaan. Karyawan yang berkomitmen akan lebih loyal, termotivasi, dan berusaha memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengembangkan strategi yang tepat untuk meningkatkan komitmen ini. Salah satu cara yang paling efektif adalah dengan mengelola tiga faktor yang memiliki dampak signifikan terhadap komitmen karyawan, yaitu iklim organisasi, efikasi diri, dan kepuasan kerja.

Iklim organisasi memainkan peran penting dalam membentuk komitmen karyawan terhadap perusahaan. Lingkungan kerja yang mendukung akan mendorong karyawan untuk merasa lebih terikat dan berkomitmen untuk memberikan kontribusi terbaik mereka. Untuk menciptakan iklim organisasi yang positif, perusahaan harus memperhatikan beberapa hal penting seperti komunikasi yang terbuka dan transparan antara manajemen dan karyawan sangat penting untuk menciptakan rasa saling percaya dan keamanan. Karyawan yang merasa didengar dan dihargai akan lebih cenderung berkomitmen. Pemberdayaan karyawan melalui pemberian otonomi dan tanggung jawab yang jelas dalam pekerjaan mereka juga akan meningkatkan rasa kepemilikan terhadap tugas-tugas yang diberikan. Budaya penghargaan juga memainkan peran krusial dalam iklim organisasi. Ketika karyawan merasa bahwa kontribusinya dihargai, baik itu melalui pengakuan ataupun insentif

lainnya, mereka akan semakin loyal terhadap perusahaan. Selain itu, dukungan yang jelas dari pimpinan akan menciptakan iklim yang kondusif, di mana karyawan merasa didorong untuk terus berkembang dan berkomitmen pada tujuan perusahaan.

Efikasi diri atau rasa percaya diri terhadap kemampuan sendiri, juga merupakan faktor penting dalam meningkatkan komitmen karyawan. Karyawan yang merasa yakin dengan kemampuannya dalam menyelesaikan tugas dan tantangan yang ada akan lebih cenderung berkomitmen pada organisasi. Untuk meningkatkan efikasi diri, perusahaan perlu menyediakan pelatihan yang relevan untuk meningkatkan keterampilan teknis dan *soft skills* karyawan. Pelatihan ini akan memberikan rasa percaya diri kepada karyawan, karena mereka akan merasa lebih siap menghadapi tantangan yang diberikan. Selain itu, memberikan otonomi dalam pekerjaan juga dapat meningkatkan efikasi diri, karena karyawan merasa lebih memiliki kontrol atas pekerjaan mereka. Mengakui pencapaian karyawan dan memberikan penghargaan atas keberhasilan mereka akan memperkuat efikasi diri, karena karyawan merasa usahanya dihargai dan berpotensi untuk berkembang lebih lanjut.

Kepuasan kerja menjadi faktor lain yang tidak kalah penting dalam membangun komitmen karyawan. Kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai aspek, seperti gaji yang adil, kesempatan promosi, hubungan yang baik dengan rekan kerja, serta rasa aman dalam pekerjaan. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya lebih cenderung merasa loyal dan berkomitmen pada perusahaan. Untuk meningkatkan kepuasan kerja, perusahaan perlu memberikan kompensasi yang adil dan sesuai dengan kontribusi karyawan. Selain itu, memberikan kesempatan bagi

karyawan untuk berkembang dan naik jabatan akan meningkatkan rasa puas mereka. Kesejahteraan fisik dan mental juga penting dalam meningkatkan kepuasan kerja. Menyediakan fasilitas yang mendukung kesejahteraan, seperti program keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi, akan membuat karyawan merasa dihargai dan lebih puas dengan pekerjaan mereka. Hubungan yang baik dengan rekan kerja dan atasan juga sangat memengaruhi kepuasan kerja. Karyawan yang merasa diterima dalam lingkungan kerja yang mendukung sosialnya akan lebih termotivasi untuk berkontribusi pada organisasi.

Pengelolaan ketiga faktor ini, yaitu iklim organisasi, efikasi diri, dan kepuasan kerja, dapat dilakukan secara bersamaan dalam bentuk program-program yang terstruktur. Program penghargaan dan pengakuan untuk karyawan yang menunjukkan kinerja terbaik, serta program pelatihan yang fokus pada pengembangan keterampilan dan peningkatan efikasi diri, adalah langkah-langkah yang dapat diterapkan. Program kesejahteraan dan keseimbangan kerja, yang mencakup berbagai fasilitas untuk mendukung kualitas hidup karyawan, juga akan meningkatkan kepuasan kerja mereka. Evaluasi berkala terhadap penerapan program ini sangat penting agar perusahaan dapat memastikan bahwa kebijakan yang diambil tetap relevan dan efektif dalam menciptakan komitmen karyawan.

Jadi, dengan memperkuat iklim organisasi yang positif, meningkatkan efikasi diri karyawan, dan memastikan kepuasan kerja yang tinggi, perusahaan akan dapat menciptakan hubungan yang lebih kuat antara karyawan dan organisasi. Komitmen karyawan yang tinggi akan berdampak pada loyalitas yang lebih besar, kinerja yang lebih tinggi, dan pada akhirnya, kesuksesan jangka panjang perusahaan. Strategi ini bukan hanya tentang

menciptakan lingkungan yang menyenangkan, tetapi membangun kepercayaan, rasa percaya diri, dan motivasi karyawan untuk berkontribusi secara maksimal.

DAFTAR PUSTAKA

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (2018). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Psychology Press.
- Bagis Fatmah, D. L., Darmawan, A., & Rahmawati, D. V. (2021). The effect of job satisfaction, organizational culture, and work stress on organizational commitment to civil servants at the regional secretariat of Pematang Regency. *International Journal of Economics, Business, and Accounting Research (IJEBAAR)*, 5(3), 1935–1943.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W.H. Freeman.
- Baron, R. A., & Byrne, D. (2003). *Social psychology* (11th ed.). Allyn & Bacon.
- Cerci, P., & Dumudag, D. (2019). Job satisfaction: A positive emotional state. *Journal of Business Research*, 102, 123–130.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2015). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace* (6th ed.). McGraw-Hill Education.
- Colquitt, J., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2011). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace*. McGraw-Hill Education.
- Corsini, R. J. (1994). *Encyclopedia of psychology*. John Wiley & Sons, Inc.
- Dihag, R. F., Tentama, F., & Bashori, K. (2022). Pengaruh work-life balance, kepuasan kerja, dan efikasi diri terhadap komitmen organisasi pada perawat RSUD generasi Y. *SYCHE: Jurnal Psikologi Universitas Muhammadiyah Lampung*, 4(1), 16–25. <http://journal.uml.ac.id/TIT>

- Elondri. (2020). Pengaruh iklim kerja dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi pada pegawai Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Pasaman Barat. *e-Jurnal Apresiasi Ekonomi*, 8(3), 442–453.
- Ghani, A., Dewi, S., & Suherman. (2022). Pengaruh etos kerja dan iklim organisasi terhadap komitmen organisasi karyawan divisi sortation perusahaan. *Jurnal Bisnis, Manajemen dan Keuangan*, 3(2), 123–135.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2006). *Organizations: Behavior, structure, process* (13th ed.). McGraw-Hill Education.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2008). *Behavior in organizations* (10th ed.). Pearson.
- Gufron, A., & Risnawati. (2016). *Psikologi pendidikan*. Ar-Ruzz Media.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Sage.
- Hartono, A. (2018). *Psikologi pendidikan*. Penerbit Andi.
- Insan, A. N., & Safarudin, A. (2015). Implikasi. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 3(1), 1–12.
- Ivancevich, J. M. (2016). *Organizational behavior and management* (10th ed.). McGraw-Hill Education.
- Javed, M., Balouch, R., & Hassan, F. (2014). Teacher's job satisfaction & job performance. *Global Journal of Multidisciplinary Studies*, 2(2), 25–33.
- Jex, S. M., & Britt, T. W. (2008). *Organizational psychology: A scientist-practitioner approach* (2nd ed.). John Wiley & Sons.
- Kinicki, A., & Fugate, M. (2016). *Organizational behavior: A practical problem-solving approach* (2nd ed.). McGraw-Hill Education.

- Koswara, D., Soewarto, H., & Rita, R. (2021). Increasing teacher's organizational commitment through strengthening teamwork, situational leadership, and self-efficacy. *Management Research*, 2(4), 228–238.
- Koys, D. J., & DeCotiis, T. A. (2016). The effects of employee satisfaction, organizational commitment, and organizational climate on organizational performance. *Journal of Business Research*, 69(9), 265–272.
- Koys, D. J., & DeCotiis, T. A. (2016). The impact of organizational climate on employee attitudes and behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 37(2), 265–284.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2010). *Organizational behavior* (9th ed.). McGraw-Hill.
- Kundu, S. (2017). *Organizational climate: A study of its impact on employee performance*. Sage Publications.
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Harvard University Press.
- Lussier, R. N. (2005). *Management fundamentals: Concept, application, skill development* (3rd ed.). Thomson/South-Western.
- Luthans, F. (2006). *Organizational behavior* (11th ed.). McGraw-Hill.
- McShane, S. L., & Von Glinow, M. A. (2010). *Organizational behaviour: Emerging knowledge and practice for the real world* (8th ed.). McGraw-Hill.
- Putri, R. Y. (2020). Pengaruh iklim organisasi, self-efficacy, dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi (Studi pada pegawai PNS DISPERMADES P3A Kabupaten Kebumen). *Eprints Universitas Putra Bangsa*. <https://eprints.universitaspurtribangsa.ac.id/id/eprint/521/>. Dikutip pada 7 Maret 2025.

- Santrock, J. W. (2007). *Educational psychology* (4th ed.). McGraw-Hill.
- Schermerhorn, J. R., Jr., Osborn, R. N., & Uhl-Bien, M. (2017). *Organizational behavior* (13th ed.). Wiley.
- Schneider, B., Ehrhart, D. B., & Macey, W. H. (2015). *Organizational climate and culture: An introduction to theory, research and practice*. Routledge.
- Setyono, A. (2024). Hubungan antara efikasi diri dengan komitmen organisasi pada karyawan PT. Triangle Motorindo Semarang. *Jurnal Takaya*, 1(1), 1–12.
- Spector, P. E. (2022). *Industrial and organizational psychology*. John Wiley & Sons.
- Surya, I. B. K., & Riana, I. G. (2023). Kepuasan kerja memediasi work-life balance dengan komitmen organisasional generasi milenial pada hotel non-bintang. *Jurnal JSEH*, 9(1), 1–6.
- Tanjung, H. (2020). Pengaruh keterlibatan kerja dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi pegawai. *Jurnal Humaniora*, 4(2), 36–49.
- Uhl-Bien, M., Schermerhorn, J. R., & Osborn, R. N. (2020). *Organizational behavior* (6th ed.). John Wiley & Sons.
- Wexley, K. N., & Yukl, G. A. (2005). *Organizational behavior* (6th ed.). Pearson Prentice Hall.

BIODATA PENULIS



**Dr. (Cand.) Joko Ariawan, S.E., M.M., CHRP., CHCM.
Sekolah Pascasarjana Universitas Pakuan**

Joko Ariawan lahir di Jakarta pada 26 Juni 1977. Penulis menempuh pendidikan S1 bidang Manajemen dan melanjutkan pendidikan tingkat Magister Manajemen (S2) di Universitas Mercu Buana, lulus pada tahun 2019 dengan predikat *cum laude*. Saat ini, penulis sedang menempuh program Doktorat Ilmu Manajemen dan tercatat sebagai kandidat Doktor pada Sekolah Pascasarjana Universitas Pakuan Bogor.

Penulis memiliki pengalaman profesional sebagai praktisi Sumber Daya Manusia (SDM) di berbagai perusahaan swasta di Jakarta, baik pada tingkat operasional maupun manajerial. Selain itu, penulis juga berperan sebagai asesor sertifikasi bidang Manajemen Sumber Daya Manusia serta aktif sebagai dosen di bidang Ilmu Manajemen di Universitas Swasta Jakarta. Kepakaran penulis berfokus pada bidang Manajemen Sumber Daya Manusia.

Sebagai akademisi, penulis pun aktif melakukan kegiatan pengabdian masyarakat yang relevan dengan bidang kepakarannya.

Hasil penelitian dan kegiatan pengabdian masyarakat telah dipublikasikan dalam bentuk artikel ilmiah dan buku yang diharapkan dapat memberikan kontribusi positif bagi pengembangan ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia di Indonesia.

Penulis dapat dihubungi melalui e-mail: awan.joko@gmail.com

---000---

BIODATA PENULIS



Prof. Dr. rer. pol. Ir. H. Didik Notosudjono, M.Sc., IPU., ASEAN Eng., APEC Eng.

Prof. Dr. rer. pol. Ir. H. Didik Notosudjono, M.Sc., IPU., ASEAN Eng., APEC Eng., lahir di Kediri, Jawa Timur, pada 24 September 1960. Penulis adalah akademisi, insinyur, dan pemimpin pendidikan tinggi yang saat ini menjabat sebagai Rektor Universitas Pakuan (Unpak) untuk periode 2022-2027. Dengan latar belakang di bidang keteknikan, manajemen, dan kebijakan publik, penulis dikenal sebagai sosok visioner yang mendorong inovasi, kolaborasi, dan penguatan daya saing institusi.

Pendidikan sarjananya ditempuh di Program Studi Teknik Elektro Universitas Brawijaya, Malang, kemudian melanjutkan studi magister dan doktoralnya di Universitaet Flensburg, Jerman, dalam bidang ekonomi dan manajemen. Sejak 1985, penulis mengabdikan sebagai dosen di Universitas Pakuan dan diangkat sebagai guru besar pada tahun 2008. Sebelum menjabat sebagai rektor, penulis pernah mengemban berbagai posisi strategis, antara lain sebagai

Wakil Rektor Bidang Akademik serta Wakil Rektor Bidang Riset, Inovasi, dan Kemitraan.

Sebagai rektor, Prof. Didik berkomitmen menjadikan Unpak sebagai kampus unggulan melalui penguatan akreditasi, internasionalisasi, peningkatan publikasi, pengembangan pusat unggulan, dan inisiasi usaha mandiri. Fokus keilmuannya meliputi analisis kebijakan, perilaku organisasi, *systems thinking*, perencanaan strategis, serta energi terbarukan. Dengan sertifikasi insinyur profesional tingkat internasional, penulis meyakini bahwa kemajuan perguruan tinggi ditentukan oleh kepemimpinan yang adaptif, kolaboratif, dan berorientasi pada kebermanfaatan sosial.

Penulis dapat dihubungi melalui e-mail:

didiknotosudjono@unpak.ac.id

---000---

BIODATA PENULIS



Dr. Widodo Sunaryo, S.Psi., MBA.

Dr. Widodo Sunaryo, S.Psi., MBA., lahir di Magelang pada 20 Mei 1954, merupakan seorang akademisi, pendidik, dan peneliti yang telah mengabdikan diri pada pengembangan psikologi pendidikan dan manajemen pendidikan di Indonesia. Penulis dikenal sebagai sosok yang konsisten mendorong peningkatan kualitas sumber daya manusia melalui pendekatan ilmiah, sistematis, dan berlandaskan nilai-nilai humanistik. Dedikasinya dalam dunia pendidikan tinggi menjadikannya figur yang berpengaruh dalam penguatan mutu organisasi pendidikan.

Pendidikan formalnya ditempuh di Universitas Gadjah Mada (UGM), Yogyakarta, dengan gelar Sarjana Psikologi pada tahun 1980, kemudian dilanjutkan dengan Magister Manajemen di Institut Pendidikan dan Pembinaan Manajemen (IPPM) Jakarta pada tahun 1986. Komitmennya terhadap pengembangan keilmuan semakin kuat ketika penulis menyelesaikan program doktoral dalam bidang Manajemen Pendidikan di Universitas Negeri Jakarta (UNJ) pada

tahun 2007. Sejak tahun 2008, penulis mengabdikan diri sebagai dosen di Program Pascasarjana Universitas Pakuan (Unpak), Bogor, serta pernah menjabat sebagai Sekretaris dan Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan. Dalam perannya sebagai pendidik, penulis aktif mengajar dan membimbing mahasiswa pada jenjang magister dan doktor, serta terlibat sebagai penguji dan pembimbing dalam berbagai sidang terbuka disertasi.

Sebagai peneliti yang produktif, Dr. Widodo Sunaryo telah menghasilkan puluhan publikasi ilmiah di jurnal nasional dan internasional, menulis berbagai buku rujukan di bidang kepemimpinan, manajemen, dan metodologi penelitian, serta memperoleh sejumlah Hak Kekayaan Intelektual (HAKI). Penulis juga kerap diundang sebagai narasumber dalam berbagai forum ilmiah. Dengan keahlian yang memadukan psikologi pendidikan dan praktik manajerial, penulis meyakini bahwa keberhasilan organisasi pendidikan tidak semata-mata ditentukan oleh sistem dan struktur, melainkan oleh kualitas manusia yang mengelolanya, yang menjadi sebuah keyakinan fundamental dalam seluruh karya, pengajaran, dan pengabdianya.

Penulis dapat dihubungi melalui e-mail:

widodosunaryo20@gmail.com

---000---

DAPATKAN BUKU INI MELALUI WEBSITE DAN E-COMMERCE NUSANTARA PRESS INDONESIA

Website:

<https://www.nusantarapressindonesia.com/>

Produk:

<https://www.nusantarapressindonesia.com/product/membangun-organisasi-berkomitmen-tinggi-strategi-membangun-komitmen-terhadap-organisasi-melalui-iklim-kerja-sehat-efikasi-diri-dan-kepuasan-kerja/>

Shopee:

nusantara press indonesia

(<https://shopee.co.id/nusantarapressindonesia2025>)