

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Kajian Teori**

##### **2.1.1 Pengembangan Potensi**

###### **2.1.1.1 Definisi Pengembangan Potensi**

Pengembangan potensi pada dasarnya merujuk pada proses sistematis untuk meningkatkan kapasitas, kompetensi, dan kualitas individu agar mampu mencapai kinerja optimal dan menyesuaikan diri dengan tuntutan pekerjaan yang terus berkembang. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, pengembangan potensi dipandang sebagai upaya yang dilakukan untuk memperkuat kemampuan karyawan, baik yang bersifat teknis, interpersonal, maupun psikologis, sehingga mereka dapat bertumbuh secara profesional maupun personal dalam organisasi.

Sutrisno (2016) menjelaskan bahwa pengembangan merupakan proses yang lebih berorientasi jangka panjang dan berfokus pada peningkatan kemampuan individu dalam menghadapi tantangan pekerjaan di masa depan. Meskipun konsep ini sering ditempatkan dalam peran organisasi, pada tataran individu pengembangan dipahami sebagai proses di mana karyawan secara aktif

mengembangkan kapasitas dirinya agar lebih siap terhadap perubahan pekerjaan serta peluang karier di dalam organisasi. Mangkunegara (2017) memandang pengembangan sebagai upaya peningkatan kemampuan karyawan yang tidak hanya terkait dengan keterampilan kerja saat ini, tetapi juga berhubungan dengan kesiapan menghadapi tanggung jawab yang lebih besar. Dalam perspektif individu, pengembangan berarti kesiapan mental, emosional, teknis, maupun adaptif untuk bertumbuh dalam karier.

Robbins dan Judge (2023) menegaskan bahwa individu secara psikologis memiliki kapasitas berkembang (*growth capacity*) yang mencakup kemampuan belajar, kemampuan mengelola emosi, serta kemampuan beradaptasi dengan tuntutan situasional. Dengan demikian, pengembangan potensi mencakup proses membantu individu untuk menyadari kompetensi dirinya dan mengoptimalkan kemampuan tersebut dalam lingkungan kerja. Goleman (2009) menambahkan bahwa aspek kecerdasan emosional merupakan bagian penting dari potensi individu, karena berkaitan dengan kemampuan mengenali diri, mengelola emosi, memotivasi diri, dan membangun hubungan produktif. Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan potensi tidak hanya mencakup kemampuan teknis, tetapi juga kemampuan intrapersonal yang berpengaruh terhadap efektivitas kerja.

Mathis dan Jackson (2010) memandang pengembangan individu sebagai rangkaian proses belajar yang memungkinkan karyawan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, dan sikapnya agar dapat menangani tugas pekerjaan secara lebih efektif. Dalam konteks individu, proses belajar ini terjadi melalui pengalaman, pelatihan, refleksi, dan interaksi sosial di lingkungan kerja. Selain itu,

Brown (2021) menekankan bahwa pengembangan potensi berkaitan erat dengan pengembangan karier mandiri di mana individu secara aktif mengelola kemampuan, pengetahuan, dan aspirasi kariernya. Dengan demikian, pengembangan potensi mencakup elemen *career self-management*—yaitu kemampuan individu merencanakan, memonitor, dan menyesuaikan pengembangan dirinya sesuai kebutuhan karier.

Hirschi dan Koen (2021) melalui konsep *Career Self-Management* (CSM) yang dikembangkan oleh Zella King menjelaskan bahwa individu memiliki kemampuan untuk mengarahkan proses perkembangan potensi melalui pemetaan diri, penetapan tujuan, pengambilan keputusan, serta perencanaan langkah-langkah karier. Perspektif ini menegaskan bahwa pengembangan potensi bukan hanya sesuatu yang diberikan organisasi, tetapi juga merupakan sikap dan tindakan proaktif individu dalam membentuk kompetensi dirinya.

Sejalan dengan itu, studi mengenai *Proactive Career Behaviour* (PCB) oleh Peng et al. (2021), Martins et al. (2024), serta Doğanülkü dan Kirdök (2025) yang sebelumnya dikembangkan oleh Bateman menunjukkan bahwa pengembangan potensi melibatkan kesediaan individu untuk secara aktif mencari peluang pembelajaran, membangun kompetensi baru, memperluas jejaring, serta mengambil inisiatif dalam pengembangan karier. Perilaku ini memperkuat kapasitas karyawan dalam menghadapi dinamika pekerjaan dan meningkatkan kesiapan mereka terhadap perubahan.

Berdasarkan berbagai perspektif tersebut, dapat disimpulkan bahwa pengembangan potensi merupakan proses psikologis dan profesional yang

dilakukan individu untuk meningkatkan kapasitas diri, memaksimalkan kompetensi, serta mempersiapkan diri menghadapi tuntutan pekerjaan dan peluang karier di masa depan. Pengembangan ini dapat difasilitasi oleh organisasi, tetapi pada dasarnya bergantung pada kesadaran, motivasi, dan tindakan proaktif karyawan untuk mengembangkan dirinya.

Meskipun pengembangan potensi sering dikaitkan dengan konsep pengembangan SDM dan pengembangan karier, ketiganya memiliki fokus teoretis yang berbeda. Pengembangan SDM (*Human Resource Development*) dalam perspektif Mathis dan Jackson (2010) merupakan kerangka organisasi yang mencakup pelatihan, pembelajaran, dan perencanaan karier yang dirancang secara sistematis oleh perusahaan untuk meningkatkan kapabilitas karyawan, sehingga titik beratnya berada pada inisiatif organisasi. Sementara itu, pengembangan karier menurut Robbins dan Judge (2023) serta Brown (2021) berorientasi pada proses penetapan tujuan, perencanaan jenjang karier, dan mobilitas pekerjaan yang dapat difasilitasi organisasi, namun tetap mengutamakan arah, minat, dan pilihan karier individu. Berbeda dari keduanya, pengembangan potensi lebih menekankan pada kapasitas internal individu seperti kompetensi, kemampuan belajar, kesiapan psikologis, serta perilaku proaktif dalam mengelola diri (Goleman, 2009; Hirschi dan Koen, 2021). Dengan demikian, jika pengembangan SDM berfokus pada program organisasi, dan pengembangan karier berfokus pada arah serta mobilitas pekerjaan, maka pengembangan potensi berfokus pada kesiapan, daya berkembang, dan pengelolaan kapasitas diri sebagai fondasi dari kinerja dan perkembangan karier jangka panjang. Perspektif ini menegaskan bahwa variabel pengembangan

potensi dalam penelitian ini diposisikan secara spesifik sebagai sikap, kapasitas, dan tindakan individu, bukan sebagai intervensi organisasi.

#### 2.1.1.2 Tujuan Pengembangan Potensi

Tujuan pengembangan potensi pada dasarnya berorientasi pada peningkatan kapasitas individu agar mampu berkembang secara profesional, psikologis, dan adaptif di lingkungan kerja. Dalam perspektif individu, pengembangan potensi tidak hanya dipahami sebagai program yang disediakan organisasi, tetapi juga sebagai sikap dan usaha aktif karyawan untuk meningkatkan kemampuan dirinya, memperluas kesiapan karier, dan memaksimalkan performa kerja.

Sutrisno (2016) menjelaskan bahwa pengembangan membantu individu meningkatkan kompetensi jangka panjang yang diperlukan untuk menghadapi tuntutan pekerjaan yang semakin kompleks. Bagi karyawan, tujuan utama pengembangan adalah memampukan diri untuk memperbaiki pengetahuan, keterampilan, serta sikap kerja sehingga dapat mencapai kinerja yang lebih efektif. Menurut Mangkunegara (2017), pengembangan bertujuan mempersiapkan individu untuk mengemban tanggung jawab lebih besar melalui penguatan kemampuan teknis maupun non-teknis. Dari sudut pandang karyawan, hal ini berarti pengembangan membantu individu agar memiliki kesiapan mental, profesional, dan emosional dalam mengelola peran pekerjaan saat ini maupun di masa depan.

Mathis dan Jackson (2010) menekankan bahwa proses pengembangan bertujuan memberikan pengalaman belajar yang memungkinkan individu

memperluas wawasan, meningkatkan pengetahuan, dan mematangkan kemampuan kerja. Dengan demikian, bagi karyawan tujuan pengembangan adalah memperkaya kapasitas diri agar mampu beradaptasi dan berprestasi lebih baik. Robbins dan Judge (2023) menambahkan bahwa pengembangan potensi bertujuan mendorong kapasitas belajar (*learning capacity*) individu sehingga mereka mampu menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan kerja. Individu yang memiliki kapasitas belajar tinggi cenderung lebih adaptif, inovatif, dan mampu meningkatkan profesionalismenya secara berkelanjutan. Goleman (2009) menunjukkan bahwa pengembangan potensi memiliki tujuan memperkuat kecerdasan emosional individu, terutama dalam hal kesadaran diri, pengelolaan emosi, motivasi diri, empati, serta kapasitas membangun hubungan positif. Pada tingkat individu, tujuan ini krusial karena kemampuan emosional berkontribusi langsung terhadap efektivitas kerja dan kualitas interaksi dengan rekan kerja maupun atasan. Brown (2021) menjelaskan bahwa pengembangan potensi mendukung tujuan *career growth* dan *career adaptability*, yakni kemampuan individu untuk memahami pilihan karier, mengelola diri, dan menavigasi perubahan pekerjaan. Hal ini memperjelas bahwa pengembangan potensi memiliki tujuan strategis bagi individu dalam mengelola jalur kariernya secara mandiri.

Dari perspektif kontemporer, Hirschi dan Koen (2021) melalui konsep *Career Self-Management* (CSM) menyatakan bahwa tujuan pengembangan potensi mencakup peningkatan kemampuan individu dalam merencanakan, memonitor, dan menyesuaikan perkembangan kariernya secara proaktif. Dengan demikian, tujuan pengembangan adalah untuk memperkuat kapasitas individu dalam

mengambil keputusan karier, meningkatkan kesadaran diri, dan membangun arah karier yang berkelanjutan.

Dalam konteks *Proactive Career Behaviour* (PCB), penelitian Peng et al. (2021), Martins et al. (2024), serta Doğanülkü dan Kirdök (2025) menegaskan bahwa pengembangan potensi bertujuan mendorong individu untuk mengambil inisiatif dalam pembelajaran, mengembangkan keterampilan baru, memperluas jejaring profesional, serta memanfaatkan peluang karier. Tujuan ini mengarah pada peningkatan daya saing pribadi dan kesiapan menghadapi dinamika pekerjaan.

Secara lebih spesifik, De Haro et al. (2023) menyatakan bahwa pengembangan potensi bertujuan meningkatkan kompetensi inti yang menentukan kinerja tinggi (*high-potential competencies*), seperti kemampuan kognitif, kapasitas belajar, ketangkasan adaptasi, dan orientasi prestasi. Bagi individu, tujuan ini berarti mempersiapkan diri untuk mencapai tingkat kontribusi yang lebih tinggi serta memperkuat peluang mobilitas karier dalam organisasi.

Berdasarkan pemaparan berbagai literatur tersebut, tujuan pengembangan potensi bagi individu dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Meningkatkan kompetensi teknis, interpersonal, dan emosional untuk mendukung efektivitas kerja.
2. Memperkuat kesiapan menghadapi perubahan dan tuntutan pekerjaan, termasuk pengembangan karier di masa depan.
3. Mengoptimalkan kapasitas belajar, adaptasi, dan inovasi sebagai modal individu dalam mencapai kinerja unggul.

4. Mendukung pengelolaan karier secara mandiri melalui peningkatan kesadaran diri, perencanaan karier, dan pengambilan keputusan.
5. Mendorong perilaku proaktif dalam pengembangan diri seperti mencari peluang belajar, memperluas jejaring, dan membangun kompetensi baru.
6. Mengembangkan kompetensi kunci yang memprediksi kinerja tinggi, termasuk kemampuan kognitif, ketangkasan, dan orientasi prestasi.

#### 2.1.1.3 Faktor yang Memengaruhi Pengembangan Potensi

Pengembangan potensi individu dipengaruhi oleh berbagai faktor internal maupun eksternal yang membentuk kemampuan, motivasi, dan kesempatan karyawan untuk bertumbuh. Dalam perspektif individu, pengembangan potensi bukan sekadar hasil dari intervensi organisasi, tetapi merupakan proses interaktif antara karakteristik personal, kapasitas pembelajaran, serta lingkungan kerja yang memberikan ruang bagi individu untuk berkembang. Berikut adalah beberapa faktor yang memengaruhi seseorang untuk mengembangkan potensi:

##### 1. Faktor Personal (*Individual Characteristics*)

Faktor personal merupakan elemen utama yang memengaruhi kesiapan dan kemampuan individu dalam mengembangkan potensinya. Ada beberapa hal yang termasuk ke dalam faktor ini adalah sebagai berikut:

##### a. Kapasitas Belajar (*Learning Capacity*)

Robbins dan Judge (2023) menjelaskan bahwa individu memiliki perbedaan kapasitas belajar yang menentukan seberapa cepat mereka menyerap informasi baru, menyesuaikan diri dengan tuntutan pekerjaan,

dan memodifikasi perilaku. Individu dengan kapasitas belajar tinggi cenderung lebih mudah mengembangkan kompetensinya dan beradaptasi dengan perubahan.

b. Kecerdasan Emosional (*Emotional Intelligence*)

Menurut Goleman (2009), kecerdasan emosional (meliputi kesadaran diri, pengendalian emosi, empati, serta keterampilan sosial) berpengaruh besar terhadap kemampuan individu untuk mengelola diri dan berinteraksi dalam organisasi. Individu yang mampu mengelola emosi secara efektif lebih siap menghadapi tekanan, menerima umpan balik, dan meningkatkan diri secara berkelanjutan.

c. Motivasi dan Orientasi Berprestasi

Mathis dan Jackson (2010) menekankan bahwa motivasi intrinsik merupakan pendorong utama individu untuk terlibat dalam proses pembelajaran dan pengembangan diri. Individu dengan orientasi berprestasi tinggi akan berupaya mencari tantangan baru serta meningkatkan kompetensi guna mencapai standar kinerja yang lebih baik.

2. Faktor Perilaku Proaktif dalam Karier

Literatur kontemporer menunjukkan bahwa pengembangan potensi berkaitan erat dengan tindakan individu dalam mengelola kariernya secara mandiri. Ada beberapa hal yang termasuk ke dalam faktor ini adalah sebagai berikut:

a. *Career Self-Management (CSM)*

Hirschi dan Koen (2021) menyatakan bahwa CSM, yang mencakup perencanaan karier, penilaian diri, dan pengambilan keputusan, sangat menentukan bagaimana individu mengarahkan proses pengembangan dirinya. Karyawan yang memiliki kemampuan CSM aktif cenderung menetapkan tujuan pengembangan yang lebih jelas dan melakukan tindakan nyata untuk mencapainya.

b. *Proactive Career Behavior (PCB)*

Doğanülkü dan Kirdök (2025), Martins et al. (2024), serta Peng et al. (2021) menjelaskan bahwa perilaku karier proaktif seperti mencari peluang belajar, mengambil inisiatif dalam pengembangan diri, membangun jejaring, dan memperluas pengalaman kerja merupakan faktor penting yang mempengaruhi pengembangan potensi. Perilaku ini membuat individu lebih responsif terhadap peluang dan perubahan yang terjadi dalam organisasi.

3. Faktor Kompetensi Dasar dan Kesiapan Psikologis

Pengembangan potensi juga dipengaruhi oleh kapasitas dasar dan kesiapan psikologis individu dalam menghadapi beban dan dinamika pekerjaan. Ada beberapa hal yang berkaitan dengan faktor ini adalah sebagai berikut:

a. *Kompetensi Kognitif dan Adaptabilitas*

De Haro et al. (2023) mengidentifikasi bahwa kompetensi seperti kemampuan analitis, kapasitas belajar, serta ketangkasan adaptasi

merupakan prediktor penting yang mempengaruhi seberapa besar potensi individu dapat dikembangkan. Individu dengan fleksibilitas tinggi lebih mampu beradaptasi dengan tuntutan baru.

b. *Kematangan Emosional dan Self-Regulation*

Goleman (2009) menegaskan bahwa kemampuan mengelola emosi dan mempertahankan stabilitas psikologis berkontribusi signifikan dalam menentukan keberhasilan pengembangan potensi, terutama dalam menghadapi kritik, tantangan, atau situasi bertekanan tinggi.

4. *Faktor Lingkungan Kerja yang Mendukung*

Meskipun fokus pengembangan potensi berdasarkan perspektif individu, lingkungan kerja tetap menjadi katalis penting bagi pengembangan potensi karena menyediakan pengalaman, paparan, dan kesempatan belajar. Beberapa hal yang berkaitan dengan faktor ini adalah sebagai berikut:

a. *Pelatihan, Pembelajaran, dan Kesempatan Pengembangan*

Penelitian Khan et al. (2016), Abogsesa dan Kaushik (2017), serta Saputra dan Ong (2024) menunjukkan bahwa kualitas pelatihan, pembelajaran, dan pengalaman kerja yang disediakan organisasi memengaruhi perkembangan individu. Karyawan yang mendapatkan pelatihan relevan lebih mudah meningkatkan keterampilan dan memperkuat potensi dirinya.

b. *Dukungan Sosial dan Supervisi*

Mathis dan Jackson (2010) serta Mangkunegara (2017) menjelaskan bahwa dukungan dari rekan kerja dan atasan mempengaruhi efektivitas

proses pengembangan individu. Bimbingan, umpan balik, dan coaching yang konstruktif membantu individu memperbaiki kompetensi dan menumbuhkan keyakinan diri.

c. Lingkungan Kerja yang Mendorong Pembelajaran

Brown (2021) menekankan bahwa lingkungan yang menyediakan kesempatan eksplorasi, partisipasi dalam proyek, serta ruang untuk mencoba hal baru mendorong individu untuk mengembangkan potensi dan mengelola kariernya secara lebih aktif.

5. Faktor Pengalaman kerja dan Paparan Tantangan

Pengalaman kerja berperan sebagai media pembelajaran yang memperkaya kompetensi individu. Day et al. (2014) dalam kajiannya mengenai leadership development menjelaskan bahwa pengalaman kerja yang beragam, seperti penugasan baru, rotasi, dan *exposure* terhadap masalah kompleks memungkinkan individu memperluas kapasitas dirinya. Pengalaman ini memperkuat kemampuan adaptasi dan meningkatkan keterampilan interpersonal maupun teknis.

Secara keseluruhan, pengembangan potensi individu dipengaruhi oleh kombinasi faktor internal (kemampuan pribadi, motivasi, kecerdasan emosional), faktor perilaku karier proaktif (CSM dan PCB), faktor kompetensi dasar, serta faktor eksternal yang mendukung (lingkungan, pengalaman, dan pelatihan).

Interaksi berbagai aspek ini menentukan sejauh mana individu dapat mengembangkan kapasitas dirinya dan mencapai kinerja yang optimal.

#### 2.1.1.4 Dimensi Pengembangan Potensi

Pengembangan potensi menggambarkan serangkaian kapasitas, kesiapan diri, dan upaya individu dalam meningkatkan kompetensi serta memperluas kemampuan untuk menghadapi tuntutan pekerjaan yang terus berkembang. Konsep ini mencakup bagaimana karyawan mengenali kekuatan dan keterbatasan diri, memanfaatkan peluang belajar, serta mengarahkan perkembangan kariernya secara lebih mandiri dan proaktif. Para ahli memandang pengembangan potensi sebagai bagian dari proses berkelanjutan yang melibatkan pembelajaran, refleksi diri, eksplorasi, dan adaptasi terhadap perubahan lingkungan kerja (Brown, 2021; Gibson et al., 2015; Hirschi dan Koen, 2021).

Secara umum, pengembangan potensi dipahami sebagai sikap dan perilaku individu untuk memperkuat kapabilitas pribadi agar mampu mencapai performa optimal serta menyesuaikan diri dengan dinamika organisasi. Pemahaman atas aspek-aspek ini penting untuk mengidentifikasi bagaimana karyawan mengelola proses pertumbuhan profesionalnya dan bagaimana faktor internal maupun eksternal dapat memengaruhi arah pengembangannya. Berikut ini merupakan beberapa model dan dimensi yang menjelaskan pengembangan potensi dari perspektif individu.

Berikut adalah dimensi pada pengembangan potensi berdasarkan model teoretis:

### 1. *Career Self-Management* (CSM Model)

Model *Career Self-Management* (CSM) memandang pengembangan potensi sebagai rangkaian perilaku proaktif individu untuk mengarahkan perkembangan dirinya melalui penetapan tujuan, pengambilan keputusan, dan evaluasi diri secara berkelanjutan. Menurut Hirschi dan Koen (2021), CSM merupakan proses sistematis di mana individu mengelola aktivitas eksplorasi, perencanaan, serta tindakan karier secara mandiri untuk meningkatkan kesiapan dan kapasitas diri. Perspektif ini menekankan bahwa karyawan bukan hanya penerima program pengembangan organisasi, tetapi agen aktif yang mengarahkan dan mengoptimalkan potensi dirinya (Greenhaus & Callanan, 2013; Hall, 2002).

Dimensi-dimensi CSM yang relevan terhadap pengembangan potensi individu meliputi:

#### a. *Career Exploration*

*Career exploration* mencakup aktivitas individu dalam mengumpulkan informasi mengenai diri (*self-exploration*) dan lingkungannya (*environmental exploration*). *Self-exploration* membantu karyawan memahami minat, nilai, kekuatan, dan area pengembangan yang dimiliki, sedangkan *environmental exploration* berkaitan dengan pencarian informasi mengenai tuntutan pekerjaan, peluang karier, serta dinamika lingkungan kerja. Hirschi dan Koen (2021) menegaskan bahwa eksplorasi yang efektif memperluas pemahaman karyawan mengenai kesenjangan

kompetensi sehingga mereka dapat mengidentifikasi potensi yang perlu ditingkatkan.

b. *Goal Setting* dan *Career Planning*

*Goal setting* merupakan proses individu menetapkan tujuan karier jangka pendek maupun jangka panjang, sedangkan *career planning* merujuk pada penyusunan strategi sistematis untuk mencapai tujuan tersebut. Greenhaus dan Callanan (2013) menjelaskan bahwa penetapan tujuan yang jelas membantu individu memfokuskan upaya pengembangan kompetensinya. Pada tingkat potensi, dimensi ini mencakup perencanaan peningkatan keterampilan, identifikasi pengalaman yang diperlukan, serta langkah yang harus ditempuh untuk memperoleh peluang promosi atau rotasi pekerjaan. Dengan demikian, pengembangan potensi tidak hanya bergantung pada kebijakan organisasi, tetapi pada arah dan intensi individu dalam mengelola kariernya.

c. *Self-Assessment* dan *Self-Reflection*

*Self-assessment* adalah proses evaluasi diri secara objektif untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, kompetensi, serta kesenjangan keterampilan. *Self-reflection* memperdalam proses ini melalui peninjauan kembali pengalaman kerja, efektivitas perilaku, dan respon individu terhadap situasi pekerjaan. Hall (2002) menekankan bahwa kemampuan reflektif berperan penting dalam pengembangan potensi karena meningkatkan kesadaran diri (*self-insight*), yang menjadi dasar dalam menyusun strategi perbaikan dan pembelajaran. Individu yang mampu

mengevaluasi dirinya secara konsisten cenderung lebih siap menghadapi tuntutan perkembangan karier.

d. *Self-Presentation dan Personal Positioning*

Dimensi ini mencerminkan kemampuan individu menampilkan kompetensi, nilai, dan potensi dirinya melalui perilaku profesional, komunikasi, serta penguatan citra diri (*personal branding*). Greenhaus dan Callanan (2013) menjelaskan bahwa *self-presentation* merupakan bagian dari strategi individu untuk meningkatkan visibilitas, kredibilitas, dan pengakuan atas potensi yang dimilikinya. Dalam konteks pengembangan potensi, *personal positioning* membantu karyawan mendapatkan akses terhadap tugas yang menantang, kesempatan pelatihan, serta peluang mobilitas karier karena mereka mampu menunjukkan kesiapan dan kapasitas yang relevan.

2. *Proactive Career Behavior (PCB Model)*

*Proactive Career Behavior* (PCB) dipahami sebagai serangkaian tindakan mandiri dan berorientasi inisiatif yang dilakukan individu untuk mengembangkan kompetensinya, memperluas peluang karier, serta meningkatkan kesiapan menghadapi perubahan pekerjaan. Perspektif ini menekankan bahwa pengembangan potensi tidak hanya bergantung pada kebijakan organisasi, tetapi terutama pada sejauh mana individu secara aktif menciptakan, mengarahkan, dan mengevaluasi proses belajar serta perkembangan kariernya (Peng et al., 2021).

PCB berakar pada pandangan bahwa karier modern bersifat dinamis, sehingga karyawan perlu mengambil peran aktif dalam memperoleh keterampilan, membangun jejaring, dan mencari informasi perkembangan diri (Martins et al., 2024). Dengan demikian, PCB merupakan bentuk sikap dan perilaku yang menunjukkan kesiapan individu untuk terus tumbuh dan beradaptasi dengan tuntutan pekerjaan yang berubah. Dimensi yang termasuk dalam model ini adalah:

a. *Proactive Skill Development*

*Proactive skill development* merujuk pada upaya individu secara sadar untuk meningkatkan kompetensinya melalui berbagai bentuk pembelajaran, seperti mengikuti pelatihan, mencari pengalaman baru, mempelajari teknologi, atau melakukan pembelajaran mandiri. Menurut Martins et al. (2024), individu yang proaktif cenderung secara konsisten mencari sumber belajar baru untuk memperkuat kapabilitas kerja dan memastikan relevansi kompetensi mereka terhadap perubahan lingkungan kerja. Dalam konteks pengembangan potensi, dimensi ini mencerminkan kesiapan individu untuk memperluas kemampuan teknis maupun non-teknis secara berkelanjutan.

b. *Networking Behavior*

*Networking behavior* menggambarkan perilaku individu dalam membangun, memelihara, dan memanfaatkan hubungan profesional guna memperoleh informasi, dukungan, pengetahuan, dan peluang pengembangan diri. Peng et al. (2021) menegaskan bahwa jejaring karier

berfungsi sebagai saluran penting untuk memperoleh akses terhadap pembelajaran informal, pertukaran pengalaman, dan insight karier yang tidak selalu tersedia melalui program formal organisasi. Dalam konteks pengembangan potensi, *networking* membantu individu memperluas wawasan, menemukan mentor, serta meningkatkan visibilitas profesional.

c. *Seeking Feedback*

*Seeking feedback* merupakan upaya individu untuk mencari umpan balik dari atasan, rekan kerja, atau mentor guna mengevaluasi performanya dan mengidentifikasi area pengembangan diri. Peng et al. (2021) menunjukkan bahwa *feedback* berperan penting dalam memvalidasi persepsi diri dan mempercepat proses peningkatan kompetensi. Dengan mencari umpan balik secara aktif, individu dapat mengoreksi kekurangan, memperbaiki strategi kerja, dan meningkatkan efektivitas dalam mencapai tujuan karier.

d. *Taking Initiative* (Inisiatif Pengembangan Diri)

Dimensi ini menggambarkan perilaku mengambil langkah di luar tuntutan minimum pekerjaan, seperti menawarkan ide baru, memperbaiki alur kerja, atau secara mandiri mengajukan diri untuk proyek tertentu. Doğanülkü dan Kirdök (2025) menyebutkan bahwa inisiatif ini mencerminkan kesiapan individu untuk menciptakan peluang pertumbuhan melalui tindakan nyata yang meningkatkan kompetensinya. Dalam konteks pengembangan potensi, inisiatif menunjukkan keberanian individu dalam mengejar pengalaman baru yang dapat memperkaya keterampilan dan memperluas peran kerja.

e. *Seeking Job Challenges* (Mencari Tantangan Pekerjaan)

*Seeking job challenges* berarti individu secara sengaja mencari penugasan atau tanggung jawab baru yang lebih kompleks agar dapat memperluas wawasan, meningkatkan kapabilitas, dan mempercepat perkembangan kariernya. Martins et al. (2024) menemukan bahwa paparan terhadap tugas yang menantang meningkatkan pembelajaran adaptif, fleksibilitas, dan kesiapan kerja. Dimensi ini memperlihatkan bahwa individu memanfaatkan tantangan sebagai medium untuk mengembangkan potensi diri secara lebih cepat dan lebih mendalam.

3. *Learning Agility Model*

*Learning agility* dipahami sebagai kapasitas individu untuk belajar dari pengalaman, menggeneralisasi pembelajaran, dan menerapkannya secara efektif pada situasi kerja yang baru atau menantang. De Meuse (2017) menegaskan bahwa individu dengan *learning agility* tinggi memiliki kecenderungan untuk terus bereksperimen, mengevaluasi diri, dan beradaptasi lebih cepat dibandingkan rekan kerja lainnya. Dalam konteks pengembangan potensi, *learning agility* menjadi fondasi penting karena menentukan seberapa cepat dan efektif individu mampu memperluas kompetensinya seiring perubahan tuntutan pekerjaan.

Smith dan Watkins (2024) menekankan bahwa *learning agility* bukan hanya kemampuan kognitif, tetapi juga kesiapan psikologis dan sosial untuk menghadapi ketidakpastian, mencari tantangan baru, dan memanfaatkan

pengalaman sebagai modal pengembangan diri. Dengan demikian, model ini memandang pengembangan potensi sebagai proses dinamis yang sangat dipengaruhi oleh bagaimana individu belajar, berefleksi, dan beradaptasi secara berkelanjutan. Dimensi yang termasuk dalam model ini adalah:

a. *Mental Agility*

*Mental agility* mencerminkan kemampuan individu untuk berpikir kritis, menganalisis kompleksitas masalah, dan mengidentifikasi pola dalam situasi yang ambigu. De Meuse (2017) menyatakan bahwa mental agility memungkinkan individu memproses informasi baru secara cepat serta memformulasikan solusi yang lebih kreatif. Dalam pengembangan potensi, kapasitas ini membantu karyawan memahami tuntutan kompetensi dan memilih strategi belajar yang paling efektif.

b. *People Agility*

*Change agility* merujuk pada kesiapan individu untuk menghadapi perubahan, bereksperimen, dan mencoba pendekatan baru dalam pekerjaan. De Meuse (2017) menemukan bahwa individu dengan change agility tinggi cenderung menikmati tantangan, bersikap lebih fleksibel, dan melihat perubahan sebagai kesempatan untuk bertumbuh. Hal ini sangat relevan dalam proses pengembangan potensi, karena adaptasi terhadap dinamika kerja merupakan prasyarat peningkatan kapasitas jangka panjang.

c. *Change Agility*

*Change agility* merujuk pada kesiapan individu untuk menghadapi perubahan, bereksperimen, dan mencoba pendekatan baru dalam

pekerjaan. De Meuse (2017) menemukan bahwa individu dengan *change agility* tinggi cenderung menikmati tantangan, bersikap lebih fleksibel, dan melihat perubahan sebagai kesempatan untuk bertumbuh. Hal ini sangat relevan dalam proses pengembangan potensi, karena adaptasi terhadap dinamika kerja merupakan prasyarat peningkatan kapasitas jangka panjang.

d. *Results Agility*

*Results agility* menggambarkan kemampuan individu untuk mencapai kinerja tinggi, bahkan ketika berada dalam situasi baru, kompleks, atau penuh tekanan. Smith dan Watkins (2024) menegaskan bahwa dimensi ini berkaitan dengan efektivitas individu dalam menerapkan pembelajaran secara langsung pada tugas kerja. Dalam konteks pengembangan potensi, *results agility* menunjukkan kesiapan individu untuk mempraktikkan kompetensi baru secara optimal dan menunjukkan performa unggul.

e. *Self-Awareness*

*Self-awareness* merupakan kesadaran individu akan kekuatan, kelemahan, preferensi belajar, dan gaya kerja pribadinya. De Meuse (2017) menekankan bahwa *self-awareness* adalah inti dari *learning agility* karena memungkinkan individu memilih strategi pengembangan diri secara tepat. Dalam pengembangan potensi, kesadaran diri membantu karyawan mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan dan memonitor progres peningkatan kemampuan.

#### 4. *Career Adaptability Model*

Career adaptability merupakan seperangkat sumber daya psikologis yang memungkinkan individu mengelola tuntutan perkembangan karier, mengantisipasi perubahan, serta merespons dinamika dunia kerja secara efektif (Savickas & Porfeli, 2012). Dalam konteks pengembangan potensi, career adaptability memfasilitasi kesiapan individu untuk terus belajar, berkembang, dan menavigasi berbagai transisi profesional. Individu yang memiliki adaptability tinggi cenderung lebih proaktif, resilien, dan mampu memanfaatkan peluang karier yang tersedia.

Model ini terdiri dari empat dimensi utama yang berfungsi sebagai kapasitas adaptif untuk mengarahkan pertumbuhan karier secara berkelanjutan. Studi terbaru Merino-Tejedor et al., (2025) menegaskan bahwa keempat dimensi tersebut berkontribusi signifikan terhadap kesiapan kerja, keterlibatan karier, dan pengembangan diri pada berbagai konteks pekerjaan modern. Dimensi dari model *career adaptability* meliputi:

##### a. Orientasi Masa Depan dan Perencanaan Karier (*Concern*)

*Concern* menggambarkan tingkat kesadaran individu terhadap masa depan kariernya serta kemampuan untuk memprediksi dan mempersiapkan diri terhadap perubahan yang mungkin terjadi. Individu dengan concern tinggi menunjukkan sikap antisipatif, menyusun rencana pengembangan kompetensi, dan mempertimbangkan langkah-langkah strategis untuk memastikan keberlanjutan karier. Dalam pengembangan potensi, *concern*

berfungsi sebagai pendorong awal untuk menetapkan arah pengembangan diri.

b. Pengarahan Diri dan Tanggung Jawab Karier (*Control*)

*Control* merujuk pada kapasitas individu untuk mengendalikan keputusan karier, mengambil tanggung jawab terhadap pilihan profesional, serta mempertahankan disiplin dalam usaha pengembangan diri. Dimensi ini menegaskan bahwa pengembangan potensi bukan sekadar hasil kondisi organisasi, tetapi juga ditentukan oleh tindakan personal yang sadar dan terarah. *Control* yang kuat mendorong *self-regulation* dan komitmen terhadap proses belajar jangka panjang.

c. Eksplorasi Peluang dan Pembelajaran Berkelanjutan (*Curiosity*)

*Curiosity* mencerminkan dorongan individu untuk menjelajahi peluang karier, memahami peran-peran pekerjaan yang berbeda, serta mempelajari keterampilan baru yang relevan. Individu yang memiliki *curiosity* tinggi lebih terbuka terhadap pengalaman baru, proaktif dalam mencari pembelajaran, dan adaptif terhadap perubahan. Dalam kerangka pengembangan potensi, *curiosity* berperan penting dalam memperluas wawasan, meningkatkan fleksibilitas psikologis, dan memicu perilaku eksploratif.

d. Efikasi Diri dalam Menghadapi Tantangan Karier (*Confidence*)

*Confidence* menggambarkan keyakinan individu terhadap kemampuan dirinya dalam menyelesaikan tugas, menghadapi hambatan, serta mencapai tujuan karier. *Confidence* yang kuat memfasilitasi keberanian

untuk mengambil risiko perkembangan, menghadapi tugas kompleks, dan mempertahankan kinerja di tengah tekanan. Dalam pengembangan potensi, dimensi ini berfungsi sebagai fondasi bagi *self-competence* dan ketangguhan menghadapi tantangan profesional.

#### 5. *Talent Development/Individual Development Perspective*

Perspektif *talent development* memandang pengembangan potensi sebagai proses sistematis di mana individu secara aktif meningkatkan kompetensi, memperluas kesadaran diri, dan membangun kapasitas untuk menghadapi tuntutan peran di masa depan. Pendekatan ini menekankan bahwa perkembangan individu bukan hanya hasil intervensi organisasi, tetapi terutama bergantung pada kesiapan, motivasi internal, dan strategi pembelajaran berkelanjutan yang dimiliki karyawan (Brown, 2021). Di sisi lain, London & Mone (2018) menegaskan bahwa individu yang memiliki orientasi belajar, kemampuan refleksi diri, dan kesiapan psikologis akan lebih efektif dalam merespons peluang pengembangan. Dimensi yang menggambarkan perspektif *individual development* meliputi:

##### a. *Competency Development/Skill Versatility*

Dimensi ini menggambarkan dorongan individu untuk memperluas dan memperdalam keterampilan baik teknis maupun non-teknis. Individu dengan *skill versatility* tinggi secara aktif mencari pengalaman yang meningkatkan kapabilitas lintas fungsi, sehingga mereka lebih adaptif terhadap perubahan tuntutan pekerjaan. Pendekatan ini sejalan dengan

gagasan bahwa potensi berkembang ketika seseorang terus meningkatkan kompetensi inti serta keterampilan baru yang relevan dengan tujuan kariernya.

b. *Self-Insight*

Dimensi ini mencerminkan sejauh mana individu memahami kekuatan, kelemahan, nilai personal, serta pola perilaku kerja yang memengaruhi pengembangannya. *Self-insight* membantu individu menyusun strategi pengembangan yang lebih terarah karena keputusan yang dibuat didasarkan pada pemahaman mendalam tentang karakteristik diri. Dalam konteks pengembangan potensi, individu yang memiliki tingkat kesadaran diri tinggi cenderung lebih efektif dalam mengidentifikasi area peningkatan dan memilih peluang belajar yang tepat.

c. *Learning Orientation*

Dimensi ini merujuk pada disposisi individu untuk terus belajar, mengevaluasi pengalaman, dan mencari tantangan baru. Karyawan dengan *learning orientation* kuat melihat perubahan dan kegagalan sebagai bahan evaluasi, bukan ancaman. Sikap ini memperkuat motivasi internal dan mendukung proses peningkatan potensi secara berkelanjutan. London & Mone (2018) menekankan bahwa orientasi belajar merupakan fondasi utama bagi perkembangan profesional jangka panjang.

d. *Decision-Making Capability*

Dimensi ini merujuk pada kemampuan individu dalam membuat keputusan yang terinformasi mengenai arah karier, prioritas pembelajaran, dan

strategi pengembangan diri. Dimensi ini mencakup keterampilan analitis, pertimbangan reflektif, serta kemampuan mengevaluasi konsekuensi dari pilihan karier. Individu dengan kapabilitas pengambilan keputusan yang baik mampu mengarahkan proses pengembangannya secara lebih efektif karena mereka dapat memilih jalur yang selaras dengan tujuan jangka panjang.

e. *Development Readiness*

Dimensi ini menunjukkan kesiapan psikologis dan motivasional individu untuk terlibat dalam proses pengembangan. *Developmental readiness* mencakup keyakinan diri, keterbukaan terhadap umpan balik, dan kemauan untuk keluar dari zona nyaman. Individu yang memiliki kesiapan tinggi lebih mampu menyerap pembelajaran, mengatasi hambatan, dan menjalankan program pengembangan dengan komitmen kuat. Brown (2021) menekankan bahwa kesiapan ini menentukan seberapa optimal seseorang dapat mengekstraksi nilai dari pengalaman belajar.

6. *Career Construction/Protean Career Perspective*

Perspektif *career construction* dan *protean career* memandang bahwa pengembangan potensi merupakan proses dinamis dan sangat dipengaruhi oleh kendali personal, nilai individu, serta kemampuan membangun makna dari pengalaman karier. Savickas dan Porfeli (2012) menekankan bahwa karier dibentuk melalui narasi pribadi yang berkembang dari pengalaman hidup, sedangkan Hall (2002) menegaskan bahwa *protean career* ditandai oleh

otonomi, fleksibilitas, dan orientasi diri dalam mengarahkan perjalanan karier. Pada perspektif ini, potensi tidak hanya dilihat sebagai kapabilitas internal, tetapi sebagai hasil dari proses refleksi, penyesuaian diri, dan penetapan arah karier yang konsisten dengan nilai personal. Dimensi yang menggambarkan perspektif ini meliputi:

a. *Self-Directed Career Attitude*

Dimensi ini menggambarkan kemampuan individu mengelola dan mengarahkan alur pengembangan dirinya secara mandiri. Individu dengan sikap karier yang *self-directed* tidak menunggu arahan organisasi untuk berkembang, melainkan secara aktif menentukan tujuan karier, merancang strategi belajar, serta menjalankan inisiatif peningkatan kompetensi. Sikap ini mencerminkan bahwa pengembangan potensi bersumber dari kontrol internal dan kesediaan individu untuk mengambil tanggung jawab penuh atas kemajuannya.

b. *Values-Driven Orientation*

Dimensi ini menunjukkan bahwa keputusan pengembangan potensi didasarkan pada nilai-nilai, keyakinan, dan tujuan hidup personal. Dalam perspektif *protean*, keberhasilan karier tidak hanya dinilai dari pencapaian objektif, tetapi dari kesesuaian antara pekerjaan dengan identitas dan nilai diri. Oleh karena itu, individu dengan orientasi ini lebih selektif dalam memilih pengalaman pembelajaran dan arah pengembangan, memastikan bahwa setiap langkah selaras dengan tujuan jangka panjang yang bermakna

secara personal. Dimensi ini menegaskan bahwa nilai pribadi adalah kompas utama dalam membentuk potensi.

c. *Career Meaning-Making & Reflection*

Dimensi ini merepresentasikan kemampuan individu menafsirkan pengalaman karier, melakukan refleksi mendalam, dan membangun makna untuk menentukan langkah pengembangannya. Proses *meaning-making* memungkinkan individu memahami bagaimana pengalaman masa lalu membentuk kompetensi saat ini dan arah karier ke depan. Refleksi ini tidak hanya mencakup evaluasi kinerja, tetapi juga pemahaman identitas profesional, preferensi karier, dan tujuan hidup. Dalam konteks pengembangan potensi, kemampuan membangun makna membantu individu menyusun narasi karier yang terintegrasi dan memandu keputusan pengembangan secara lebih sadar dan strategis.

Berdasarkan berbagai model tersebut, dapat dipahami bahwa pengembangan potensi merupakan proses multidimensional yang melibatkan eksplorasi diri, perencanaan karier, perilaku proaktif, kapasitas belajar, kesiapan adaptasi, serta refleksi terhadap nilai dan tujuan personal. Dengan demikian, kemampuan individu untuk mengembangkan potensi menjadi landasan penting bagi peningkatan kompetensi dan kinerja dalam konteks kerja modern.

#### 2.1.1.5 Indikator Pengukuran Pengembangan Potensi

Pengembangan potensi individu tercermin dari sejauh mana karyawan secara aktif membangun kesiapan kariernya melalui eksplorasi diri dan pemetaan peluang. Menurut Hirschi dan Koen (2021), perilaku eksplorasi karier merupakan bentuk pengelolaan diri yang memungkinkan individu memahami minat, kekuatan, dan arah perkembangan profesionalnya. Dalam konteks indikator, perilaku seperti aktif mencari informasi mengenai peluang karier atau promosi menjadi salah satu representasi nyata dari upaya eksploratif karyawan untuk memperluas wawasan kariernya.

Selanjutnya, pengembangan potensi juga ditunjukkan melalui kemampuan individu untuk merumuskan dan mengarahkan tujuan pengembangan dirinya. Brown (2021) menekankan bahwa penetapan tujuan karier jangka panjang merupakan aspek krusial dalam membangun kesiapan pengembangan, karena memberikan arah dan konsistensi dalam proses pembelajaran. Oleh sebab itu, indikator seperti tujuan karier jangka panjang dan perencanaan pencapaian kompetensi mencerminkan kapasitas perencanaan strategis individu dalam membentuk perjalanan kariernya.

Pengembangan potensi tidak dapat dilepaskan dari orientasi pembelajaran aktif, di mana individu menunjukkan dorongan internal untuk meningkatkan kapabilitasnya. De Meuse (2017) menyatakan bahwa individu dengan *learning agility* tinggi memperlihatkan kecenderungan untuk belajar secara sukarela dan menerapkan pengalaman baru untuk meningkatkan performa. Hal ini selaras dengan indikator mengikuti pelatihan dengan sukarela serta pengembangan

pengetahuan pribadi, yang menunjukkan kesadaran individu terhadap kebutuhan kompetensi masa depan dan kemauan untuk terus belajar secara mandiri.

Komponen lain dari pengembangan potensi berkaitan dengan perilaku proaktif individu dalam membangun hubungan dan memperoleh wawasan profesional melalui interaksi sosial. Martins et al. (2024) serta Peng et al. (2021) menegaskan bahwa *networking* dan *seeking feedback* merupakan bentuk perilaku karier proaktif yang mempercepat proses pembelajaran dan meningkatkan visibilitas potensi individu. Oleh karena itu, indikator membangun relasi profesional serta mencari umpan balik secara rutin mencerminkan dimensi proaktif yang secara empiris terbukti berkontribusi terhadap pengembangan potensi.

Selain itu, kesiapan psikologis dan nilai-nilai pribadi juga berperan dalam menentukan arah pengembangan individu. (Savickas dan Porfeli, 2012) menjelaskan bahwa *career adaptability* mencakup dimensi kontrol, yaitu kemampuan mengatur dan mengarahkan proses pengembangan secara konsisten; serta dimensi concern yang berkaitan dengan orientasi masa depan. Sejalan dengan itu, indikator seperti mengatur strategi pengembangan diri secara disiplin dan konsisten menunjukkan adanya kapasitas regulasi diri yang penting dalam mempertahankan proses pertumbuhan jangka panjang.

Lebih jauh, perspektif *protean career* menekankan bahwa pengembangan potensi dipandu oleh nilai personal yang menentukan pilihan dan arah karier. Hall (2002) menyatakan bahwa individu yang *values-driven* menunjukkan sikap proaktif dalam mengembangkan diri berdasarkan tujuan hidup dan makna personal yang mereka anut. Oleh karena itu, indikator seperti mengembangkan diri sesuai nilai

dan tujuan hidup pribadi mencerminkan kedalaman motivasi intrinsik yang memperkuat komitmen pengembangan jangka panjang.

Terakhir, kemampuan individu mengambil keputusan karier secara mandiri juga merupakan bagian dari kesiapan pengembangan potensi. London dan Mone (2018) menekankan bahwa decision-making capability merupakan fondasi penting dalam manajemen pengembangan diri karena keputusan karier menentukan jalur kompetensi dan peluang pertumbuhan. Dengan demikian, indikator mengambil keputusan pengembangan karier secara mandiri menjadi cerminan penting dari kontrol pribadi dan kemandirian dalam proses pengembangan potensi.

## 2.1.2 Budaya Organisasi

### 2.1.2.1 Definisi Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan konsep fundamental yang menjelaskan bagaimana nilai, keyakinan, dan pola perilaku bersama terbentuk dan memengaruhi cara suatu organisasi beroperasi. Schein (2010) mendefinisikan budaya organisasi sebagai pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh sekelompok orang ketika mereka belajar menyelesaikan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Asumsi-asumsi tersebut telah bekerja cukup baik sehingga diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar dalam memersepsikan, berpikir, dan merasakan berbagai persoalan organisasi.

Menurut Alvesson (2012), budaya organisasi dipahami sebagai sistem makna yang dibangun secara sosial dan digunakan oleh anggota organisasi untuk

menafsirkan realitas serta membimbing tindakan mereka. Perspektif ini menekankan bahwa budaya bukan hanya seperangkat nilai yang dinyatakan secara formal, tetapi juga simbol, narasi, dan praktik sehari-hari yang membentuk identitas organisasi.

Robbins dan Judge (2023) mendefinisikan budaya organisasi sebagai sistem makna bersama yang dianut para anggota organisasi dan yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lain. Definisi ini menegaskan bahwa budaya menciptakan identitas kolektif dan menjadi pedoman perilaku di dalam organisasi.

Cameron dan Quinn (2006), melalui kerangka *Competing Values Framework* (CVF), menjelaskan budaya organisasi sebagai seperangkat nilai inti, asumsi, interpretasi, dan pendekatan yang mencirikan suatu organisasi. Budaya dipandang sebagai dasar yang membentuk preferensi manajerial, gaya kepemimpinan, mekanisme koordinasi, dan pola interaksi antarindividu.

Secara umum, berbagai perspektif tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi mencakup nilai, norma, simbol, serta asumsi yang terinternalisasi dan memengaruhi bagaimana karyawan berpikir, bertindak, serta merespons lingkungan internal maupun eksternal. Budaya menjadi faktor kunci dalam membangun konsistensi perilaku, efektivitas organisasi, dan kinerja karyawan.

#### 2.1.2.2 Fungsi Budaya Organisasi

Budaya organisasi memiliki peran strategis dalam membentuk arah, identitas, dan efektivitas organisasi. Schein (2010) menegaskan bahwa fungsi utama budaya adalah membantu organisasi beradaptasi dengan lingkungan

eksternal sekaligus memastikan integrasi internal. Adaptasi eksternal mencakup penciptaan visi, misi, dan strategi yang konsisten, sedangkan integrasi internal mencakup penciptaan pola komunikasi, batasan peran, serta mekanisme penyelesaian konflik yang diterima bersama oleh anggota organisasi.

Robbins dan Judge (2023) menjelaskan bahwa budaya organisasi berfungsi sebagai mekanisme kontrol sosial yang kuat yang memandu dan membatasi perilaku anggota. Budaya memberikan pedoman implisit mengenai bagaimana individu seharusnya bertindak, sehingga menciptakan konsistensi perilaku dan stabilitas dalam sistem sosial organisasi. Menurut Alvesson (2012), budaya juga berfungsi membangun makna dan identitas kolektif. Anggota organisasi menggunakan nilai, simbol, dan narasi budaya untuk memahami peran mereka, menafsirkan situasi organisasi, serta memaknai hubungan antarindividu. Fungsi ini menjadikan budaya sebagai fondasi pembentukan komitmen emosional dan psikologis terhadap organisasi.

Cameron dan Quinn (2006) menambahkan bahwa budaya berfungsi sebagai dasar pembentukan preferensi manajerial dan pendekatan kepemimpinan. Melalui *Competing Values Framework*, mereka menunjukkan bahwa budaya menentukan bagaimana keputusan dibuat, bagaimana konflik diselesaikan, dan bagaimana efektivitas organisasi didefinisikan. Warrick (2017) menekankan fungsi budaya sebagai sumber keunggulan kompetitif. Budaya yang sehat menciptakan koordinasi yang lebih efektif, meningkatkan moral kerja, dan membangun lingkungan yang memungkinkan karyawan berkinerja optimal. Sebaliknya, budaya

yang lemah atau disfungsional dapat menjadi hambatan serius bagi inovasi, kolaborasi, dan kinerja.

Secara keseluruhan, budaya organisasi berfungsi sebagai:

1. Alat integrasi sosial,
2. Panduan perilaku,
3. Sumber identitas organisasi,
4. Mekanisme adaptasi eksternal,
5. Fondasi kepemimpinan, dan
6. Pendorong efektivitas serta kinerja organisasi.

Fungsi-fungsi ini menunjukkan bahwa budaya bukan hanya aspek simbolik, tetapi elemen kunci yang turut menentukan keberlangsungan dan keberhasilan organisasi.

#### 2.1.2.3 Tipe Budaya Organisasi

Berbagai model telah dikembangkan untuk memahami bagaimana budaya organisasi terbentuk, berfungsi, dan memengaruhi perilaku anggota. Model-model ini membantu mengklasifikasikan budaya berdasarkan nilai inti, orientasi strategis, serta pola interaksi di dalam organisasi. Beberapa model yang paling berpengaruh dijelaskan berikut ini:

1. Model *Competing Values Framework* (CVF)

Cameron dan Quinn (2006) mengembangkan *Competing Values Framework* sebagai salah satu kerangka kerja paling banyak digunakan untuk mendiagnosis dan mengubah budaya organisasi. CVF mengklasifikasikan

budaya ke dalam empat tipe utama berdasarkan dua dimensi: fleksibilitas vs. stabilitas, dan orientasi internal vs. eksternal. Keempat tipe tersebut adalah:

*a. Clan Culture*

Berorientasi pada kolaborasi, kekeluargaan, dan keterlibatan karyawan. Organisasi menekankan komunikasi terbuka, partisipasi, dan perhatian terhadap pengembangan individu.

*b. Adhocracy Culture*

Didasarkan pada kreativitas, inovasi, dan pengambilan risiko. Organisasi mendorong kebebasan bereksplorasi, fleksibilitas, serta kemampuan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan.

*c. Market Culture*

Fokus pada hasil, produktivitas, dan pencapaian target. Keberhasilan diukur melalui kinerja, daya saing, dan pencapaian indikator eksternal.

*d. Hierarchy Culture*

Menekankan struktur formal, kontrol, stabilitas, dan prosedur. Efisiensi operasi dan kejelasan peran menjadi prioritas utama.

CVF menjadi populer karena mampu menggambarkan budaya secara komprehensif dan memberikan dasar evaluasi untuk perubahan budaya.

## 2. Model Tiga Level Budaya

Schein (2010) memperkenalkan model tiga level budaya yang menjelaskan kedalaman elemen budaya yang membentuk organisasi. Model ini terdiri dari:

- a. Artefak: simbol, struktur, ritual, dan proses yang tampak secara visual.
- b. Nilai yang Dianut (*Espoused Values*): prinsip, strategi, dan tujuan resmi yang dinyatakan organisasi.
- c. Asumsi Dasar (*Basic Assumptions*): keyakinan tak terlihat yang dianggap benar secara *taken-for-granted* oleh anggota organisasi.

Model ini membantu memahami budaya secara mendalam, bukan hanya tampilan permukaan tetapi juga keyakinan yang mengarahkan perilaku.

### 3. Model Robbins & Judge

Robbins dan Judge (2023) mengelompokkan budaya organisasi berdasarkan karakteristik dominan seperti inovasi dan keberanian mengambil risiko, perhatian terhadap detail, orientasi hasil, orientasi manusia, orientasi tim, agresivitas, serta stabilitas. Model ini menggambarkan budaya melalui sifat-sifat yang menonjol dalam perilaku organisasi sehari-hari, dan sering digunakan dalam evaluasi budaya secara diagnostik.

### 4. Model Perspektif Simbolik-Interpretif

Alvesson (2012) memandang budaya bukan sekadar struktur nilai, tetapi *sistem makna* yang diwujudkan melalui simbol, bahasa, metafora, dan narasi. Pendekatan ini tidak menyederhanakan budaya hanya dalam kategori tipologi, melainkan melihatnya sebagai konstruksi sosial yang kompleks dan

sering kali ambigu. Perspektif ini menekankan bahwa budaya dapat beragam dan berubah-ubah tergantung konteks, interpretasi, dan interaksi.

Secara keseluruhan, tipe dan model budaya organisasi memberikan pandangan komprehensif mengenai bagaimana budaya dibentuk dan bagaimana ia memengaruhi dinamika organisasi. Kerangka seperti CVF dan model Schein menawarkan pendekatan struktural dan konseptual, sedangkan perspektif Alvesson menyoroti kompleksitas makna yang dibentuk dalam interaksi sehari-hari.

#### 2.1.2.4 Dimensi Budaya Organisasi

Dimensi budaya organisasi menggambarkan aspek-aspek spesifik dari nilai, norma, dan perilaku yang mendasari cara organisasi beroperasi. Berbagai pakar mengemukakan dimensi yang berbeda, namun secara umum seluruhnya menekankan bahwa budaya memiliki karakteristik yang dapat diamati dan diukur. Pemahaman atas dimensi tersebut penting untuk mengidentifikasi pola budaya yang berpengaruh terhadap perilaku dan kinerja karyawan. Berikut adalah beberapa dimensi budaya organisasi:

##### 1. Dimensi Budaya Menurut Robbins dan Judge

Robbins dan Judge (2023) mengemukakan tujuh dimensi utama yang sering digunakan untuk menganalisis karakteristik budaya organisasi, yaitu:

- a. Inovasi dan Pengambilan Risiko, sejauh mana organisasi mendorong kreativitas dan inisiatif.
- b. Perhatian terhadap Detail, fokus pada ketelitian dan presisi.

- c. Orientasi Hasil, penekanan pada capaian dan efektivitas.
- d. Orientasi Manusia, perhatian terhadap kesejahteraan anggota.
- e. Orientasi Tim, kerja sama dan kolaborasi.
- f. Agresivitas, tingkat kompetisi dan dorongan untuk unggul.
- g. Stabilitas, penekanan pada keteraturan dan pemeliharaan *status quo*.

Dimensi ini menunjukkan bahwa budaya dapat dipahami melalui pola perilaku yang dominan dalam organisasi.

## 2. Dimensi Budaya Berdasarkan Model Schein

Meski model Schein (2010) lebih dikenal sebagai kerangka tiga level budaya, model ini juga memberi dasar pembentukan dimensi melalui:

- a. Artefak: simbol, proses kerja, sistem teknologi, dan struktur yang terlihat;
- b. Nilai yang Dianut: nilai eksplisit yang mendorong perilaku;
- c. Asumsi Dasar: keyakinan terdalam yang mengarahkan respon organisasi terhadap lingkungan.

Ketiga level ini dapat diterjemahkan menjadi dimensi pengukuran budaya melalui ekspresi nilai dan praktik organisasi dalam kehidupan sehari-hari.

## 3. Dimensi Budaya dari Perspektif CVF

Kerangka *Competing Values Framework* (CVF) yang dikembangkan oleh Cameron dan Quinn (2006) menyediakan dasar dimensi yang berhubungan

dengan orientasi budaya. Dalam CVF, budaya dapat dianalisis melalui dua dimensi, yaitu:

- a. Fleksibilitas vs. Stabilitas, dan
- b. Orientasi Internal vs. Orientasi Eksternal.

Dari dua poros ini, muncul empat tipe budaya (*Clan, Adhocracy, Market, Hierarchy*) yang masing-masing memiliki karakteristik nilai dominan seperti kolaborasi, inovasi, kompetisi, atau kontrol. Keempat nilai inti tersebut dapat diperlakukan sebagai dimensi evaluatif budaya, terutama ketika organisasi mengukur orientasi budaya dominan.

#### 4. Dimensi Simbolik dan Makna

Alvesson (2012) melihat dimensi budaya melalui konstruksi makna yang mencakup simbol, narasi, bahasa, metafora, dan praktik keseharian. Pendekatan ini menekankan bahwa budaya tidak hanya dapat diukur secara struktural, tetapi juga melalui pemaknaan terhadap pengalaman, interaksi, dan representasi simbolik di dalam organisasi.

#### 5. Dimensi Budaya Eksplorasi dan Eksploitasi (*Ambidexterity Perspective*)

Dalam penelitian kontemporer, budaya eksplorasi dan eksploitasi dipandang sebagai dua dimensi krusial yang berakar pada perspektif *organizational ambidexterity*. Liu et al. (2019) serta Kassotaki (2022) menunjukkan bahwa organisasi dapat menumbuhkan dua orientasi budaya:

- a. Budaya Eksplorasi (*Exploratory Culture*)

Budaya yang menekankan pembelajaran, kreativitas, inovasi, eksperimen, pengambilan risiko, dan respons cepat terhadap perubahan lingkungan. Organisasi dengan budaya ini mendorong pencarian ide baru, fleksibilitas, serta adaptasi berkelanjutan.

b. Budaya Eksploitasi (*Exploitative Culture*)

Budaya yang berfokus pada efisiensi, standarisasi proses, optimalisasi sumber daya, peningkatan kualitas, dan pemanfaatan pengalaman yang sudah ada. Organisasi ini menekankan stabilitas, keandalan, dan penyempurnaan praktik operasional.

Kedua dimensi ini tidak bersifat saling meniadakan; justru kombinasi keduanya menciptakan kapabilitas *ambidexterity* yang memungkinkan organisasi mencapai inovasi sekaligus mempertahankan kinerja operasional.

6. Dimensi yang Relevan dalam Pengukuran Kinerja Karyawan

Penelitian empiris terbaru yang dilakukan oleh Cherian et al. (2021), Veres dan Fegada (2022), Larissa (2024), Barajas (2024), dan Idris et al. (2025) menunjukkan bahwa dimensi budaya seperti inovasi, orientasi manusia, kolaborasi, komunikasi, nilai organisasi, dan dukungan manajerial menjadi faktor penting yang memengaruhi motivasi, komitmen organisasi, serta kinerja karyawan.

Secara umum, penelitian-penelitian tersebut menegaskan bahwa budaya yang kuat pada aspek inovasi, keterlibatan karyawan, dan nilai bersama cenderung meningkatkan produktivitas dan perilaku kinerja positif.

#### 2.1.2.5 Indikator Pengukuran Budaya Organisasi

Pengukuran budaya organisasi memerlukan indikator yang dapat merepresentasikan nilai, norma, dan pola perilaku yang berkembang dalam organisasi. Berbagai ahli mengusulkan indikator yang berbeda, namun seluruhnya menekankan bahwa budaya dapat diamati melalui praktik organisasi, preferensi perilaku, serta persepsi karyawan terhadap lingkungan kerja.

Robbins dan Judge (2023) mengidentifikasi tujuh karakteristik budaya yang paling sering digunakan dalam pengukuran, yaitu inovasi dan pengambilan risiko, perhatian terhadap detail, orientasi hasil, orientasi manusia, orientasi tim, agresivitas, dan stabilitas. Karakteristik-karakteristik ini dapat digunakan sebagai indikator terukur yang merefleksikan nilai dan perilaku dominan dalam organisasi.

Schein (2010) menekankan bahwa indikator budaya mencerminkan ekspresi nilai dan asumsi dasar yang muncul dalam bentuk artefak, kebijakan, prosedur, serta pola interaksi. Dengan demikian, indikator budaya tidak hanya mencerminkan nilai formal yang dikomunikasikan organisasi, tetapi juga perilaku aktual yang diamati dalam kegiatan sehari-hari.

Cameron dan Quinn (2006) mengembangkan instrumen *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) yang mengukur budaya melalui enam aspek utama: karakteristik dominan, kepemimpinan organisasi, manajemen karyawan,

perekat organisasi, penekanan strategis, dan kriteria keberhasilan. Instrumen ini membantu mengidentifikasi nilai yang memengaruhi arah strategis dan praktik manajerial organisasi.

Dalam konteks penelitian modern, indikator budaya sering disesuaikan dengan orientasi strategis tertentu. Penelitian berbasis *organizational ambidexterity* menunjukkan bahwa budaya eksplorasi dan eksploitasi dapat diukur melalui indikator perilaku yang terkait dengan kreativitas dan inovasi, serta efisiensi dan stabilitas (Kassotaki, 2022; Liu et al., 2019). Oleh karena itu, pengukuran budaya dapat diselaraskan dengan orientasi strategis organisasi yang relevan.

Secara keseluruhan, indikator pengukuran budaya organisasi berfungsi untuk menangkap nilai, keyakinan, dan praktik yang dominan dalam organisasi. Berbagai ahli seperti Robbins dan Judge, Schein, serta Cameron dan Quinn telah menawarkan indikator yang berbeda, tetapi semuanya menekankan bahwa budaya dapat diamati melalui pola perilaku, praktik manajerial, dan persepsi karyawan terhadap lingkungan kerja. Dengan demikian, indikator budaya organisasi dapat disusun sesuai kebutuhan penelitian, termasuk ketika budaya dipetakan berdasarkan orientasi strategis tertentu seperti inovasi, stabilitas, atau efisiensi.

### 2.1.3 Motivasi Kerja

#### 2.1.3.1 Definisi Motivasi Kerja

Motivasi kerja pada dasarnya merujuk pada proses internal dan eksternal yang membangkitkan, mengarahkan, dan mempertahankan perilaku individu dalam

konteks pekerjaan. Pinder (2008) mendefinisikan motivasi kerja sebagai seperangkat kekuatan energi yang berasal dari dalam maupun luar diri individu untuk memulai perilaku kerja, menentukan arah, intensitas, serta durasinya. Definisi ini menekankan bahwa motivasi bukan hanya dorongan awal, tetapi juga mencakup konsistensi usaha seseorang dalam mencapai tujuan organisasi.

Dari perspektif psikologi organisasi modern, motivasi kerja dipahami sebagai hasil dari interaksi antara kebutuhan psikologis, tujuan pribadi, dan karakteristik lingkungan kerja. Kanfer et al. (2017) menyatakan bahwa motivasi kerja merupakan proses psikologis yang menghubungkan kondisi internal individu (seperti kebutuhan, nilai, dan afeksi) dengan karakteristik tugas, konteks organisasi, serta sistem penghargaan yang tersedia.

*Self-Determination Theory* (SDT) memperjelas bahwa motivasi kerja sangat dipengaruhi oleh pemenuhan kebutuhan psikologis dasar, yakni otonomi, kompetensi, dan keterhubungan Ryan dan Deci (2017). Ketika lingkungan kerja mampu memenuhi ketiga kebutuhan tersebut, maka dorongan intrinsik individu untuk bekerja akan meningkat, menghasilkan kreativitas, ketekunan, serta kesejahteraan yang lebih tinggi Ryan dan Deci (2020). Hal ini menunjukkan bahwa motivasi tidak hanya bersifat mekanis, tetapi juga terkait erat dengan kualitas pengalaman psikologis karyawan.

Robbins dan Judge (2023) menekankan bahwa motivasi kerja pada praktik organisasi modern mencakup tiga elemen penting, yaitu arah perilaku (apa yang ingin dicapai individu), intensitas (seberapa kuat usaha yang diberikan), dan persistensi (berapa lama seseorang mempertahankan usahanya). Sementara itu,

Mathis dan Jackson (2010) menyebut motivasi kerja sebagai kondisi yang memengaruhi perilaku karena adanya kebutuhan yang belum terpenuhi dan mendorong individu bertindak untuk memenuhi kebutuhan tersebut melalui pekerjaan.

Secara keseluruhan, motivasi kerja dapat dipahami sebagai proses psikologis multidimensional yang mencakup dorongan internal, tujuan, kebutuhan, persepsi terhadap lingkungan kerja, serta sistem penghargaan yang membentuk usaha dan komitmen individu terhadap pekerjaannya. Dengan demikian, tingkat motivasi karyawan sangat bergantung pada bagaimana organisasi menciptakan kondisi kerja yang memenuhi kebutuhan psikologis, memberikan kejelasan tujuan, dan menyediakan umpan balik serta penghargaan yang sesuai.

#### 2.1.3.2 Teori Motivasi Kerja

Kajian mengenai motivasi kerja telah berkembang dari teori-teori klasik yang berfokus pada kebutuhan dasar hingga pendekatan kontemporer yang menekankan proses kognitif, tujuan, serta kebutuhan psikologis. Secara umum, teori motivasi dapat dibedakan menjadi teori konten (*content theories*), teori proses (*process theories*), serta teori motivasi modern. Masing-masing memberikan landasan bagi pemahaman mengenai bagaimana dan mengapa individu terdorong untuk bekerja. Berikut adalah beberapa teori tentang motivasi yang diklasifikasikan berdasarkan pada pendekatan teoretis:

## 1. Teori Konten (*Content Theories*)

Teori ini berfokus pada apa yang memotivasi individu, yakni kebutuhan atau faktor internal yang mendorong seseorang untuk berperilaku. Beberapa teori yang masuk ke dalam Teori Konten adalah sebagai berikut:

### a. *Two-Factor Theory* (Herzberg, 1993)

Herzberg membedakan dua kelompok faktor yang memengaruhi motivasi kerja, yaitu:

- Faktor higienis, seperti kondisi kerja, gaji, dan hubungan interpersonal. Ketidakadaan faktor ini menimbulkan ketidakpuasan.
- Faktor motivator, seperti pencapaian, pengakuan, dan tanggung jawab, yang secara langsung meningkatkan motivasi dan kepuasan.

Teori ini menegaskan bahwa peningkatan motivasi memerlukan lebih dari sekadar perbaikan kondisi kerja; diperlukan faktor yang memperkaya pekerjaan dan mendukung pertumbuhan psikologis.

### b. *Self-Determination Theory* (Ryan dan Deci, 2017)

SDT menjelaskan bahwa manusia memiliki tiga kebutuhan psikologis dasar, yakni:

- *Autonomy* (otonomi)
- *Competence* (kompetensi)
- *Relatedness* (keterhubungan)

Pemenuhan kebutuhan ini menghasilkan motivasi intrinsik yang stabil, kesejahteraan, serta kinerja yang lebih baik (Ryan dan Deci, 2020).

Dalam konteks kerja modern, teori ini sangat relevan karena menekankan kualitas motivasi, bukan hanya kuantitas usaha.

## 2. Teori Proses (*Process Theories*)

Teori Proses berfokus pada mekanisme psikologis bagaimana motivasi terbentuk dan diarahkan. Beberapa teori yang termasuk dalam klasifikasi teori ini adalah:

### a. *Goal Setting Theory* (Locke, 2009)

Motivasi meningkat ketika individu memiliki tujuan yang spesifik, menantang, dan jelas, serta memperoleh umpan balik atas kemajuannya. Tujuan berfungsi sebagai pengarah perilaku, sementara umpan balik membantu individu menyesuaikan strategi untuk mencapai hasil lebih optimal. Studi kontemporer menunjukkan bahwa kejelasan tujuan dan feedback berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai (Manolache dan Epuran, 2023; Park dan Choi, 2020).

### b. *Expectancy Theory* (Robbins)

Motivasi akan muncul ketika individu percaya bahwa:

- Usaha → kinerja (*expectancy*)
- Kinerja → hasil (*instrumentality*)
- Hasil bernilai bagi individu (*valence*)

### c. *Job Characteristics Model* (Cotič et al., 2025)

Karakteristik pekerjaan seperti otonomi, variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, dan umpan balik memengaruhi motivasi

intrinsik. Studi terbaru menunjukkan bahwa karakteristik tersebut meningkatkan *work engagement* sehingga mendukung performa pekerjaan.

### 3. Teori Motivasi Modern dan Kontemporer

#### a. Perspektif Kognitif dan Afektif dalam Motivasi Kerja

Kanfer et al. (2017) menyoroti bahwa motivasi modern dipengaruhi proses kognitif (persepsi, tujuan, keyakinan) dan afektif (emosi, suasana hati). Motivasi tidak hanya bergantung pada kebutuhan, tetapi juga bagaimana individu menafsirkan situasi kerja, dukungan organisasi, serta dinamika emosi dalam pekerjaan.

#### b. Motivasi sebagai Konstruksi Dinamis (Kruse et al. (2024)

Motivasi berkembang secara longitudinal dan dipengaruhi dukungan kebutuhan psikologis dari lingkungan kerja. Ketika pegawai menerima dukungan kompetensi dan otonomi, motivasi intrinsik meningkat secara bertahap. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi bukan kondisi statis, tetapi dipengaruhi interaksi berkelanjutan antara individu dan organisasi.

#### 2.1.3.3 Jenis Motivasi Kerja

Jenis motivasi kerja pada dasarnya merujuk pada bentuk atau sumber dorongan yang memengaruhi seseorang dalam melakukan pekerjaannya. Literatur manajemen dan psikologi organisasi membedakan motivasi kerja ke dalam beberapa kategori, yang paling umum adalah motivasi intrinsik dan motivasi

ekstrinsik, serta kategori tambahan dari model-model klasik seperti motivasi positif-negatif atau motivasi berorientasi tujuan. Pada konteks penelitian modern, pembedaan intrinsik–ekstrinsik menjadi landasan utama. Berikut adalah jenis motivasi kerja berdasarkan kerangka teoretis:

#### 1. Motivasi Intrinsik

Motivasi intrinsik muncul dari dalam diri individu dan terkait dengan nilai inheren dari aktivitas itu sendiri. Motivasi ini timbul ketika seseorang merasa pekerjaan yang dilakukan menarik, menantang, atau memberikan kepuasan pribadi.

*Self-Determination Theory* menegaskan bahwa motivasi intrinsik tumbuh kuat ketika kebutuhan psikologis dasar (*autonomy*, *competence*, dan *relatedness*) terpenuhi (Ryan dan Deci, 2017). Ketika lingkungan kerja memberikan kesempatan untuk berkembang, bekerja secara mandiri, dan terhubung dengan orang lain, pegawai cenderung menunjukkan kreativitas, ketekunan, dan performa yang lebih tinggi (Kruse et al., 2024; Ryan dan Deci, 2020).

Motivasi intrinsik berperan penting dalam pekerjaan yang membutuhkan inovasi, pemecahan masalah, serta komitmen jangka panjang.

#### 2. Motivasi Ekstrinsik

Motivasi ekstrinsik berasal dari faktor-faktor di luar diri individu, seperti penghargaan material, insentif, pengakuan eksternal, maupun konsekuensi

tertentu. Menurut Robbins dan Judge (2023), motivasi ekstrinsik muncul ketika individu bekerja untuk memperoleh imbalan atau menghindari hukuman.

Dalam perspektif SDT, motivasi ekstrinsik tidak selalu bersifat negatif; kualitasnya bergantung pada tingkat internalisasi nilai (Ryan dan Deci, 2020). Pegawai dapat termotivasi secara ekstrinsik namun tetap merasakan kepuasan jika hadiah atau tuntutan yang diberikan sesuai nilai pribadi dan didukung lingkungan kerja yang mendukung otonomi.

Penelitian kontemporer yang dilakukan oleh Ismail dan Hilif (2025) dan Sari et al. (2022) juga menunjukkan bahwa insentif, penghargaan, serta kejelasan tujuan berpengaruh signifikan terhadap motivasi dan kinerja pegawai, terutama pada sektor-sektor yang berorientasi target.

### 3. Motivasi Berdasarkan Pendekatan Klasik

Selain pembagian intrinsik–ekstrinsik, literatur klasik juga mengelompokkan motivasi ke dalam beberapa tipe tambahan:

#### a. Motivasi Positif dan Negatif

Motivasi ini didasarkan pada teori perilaku dan pendekatan *reinforcement*, motivasi positif muncul melalui pemberian penghargaan, sedangkan motivasi negatif timbul ketika individu berusaha menghindari hukuman atau konsekuensi tidak menyenangkan (Mathis dan Jackson, 2010).

#### b. Motivasi Berorientasi Prestasi, Kekuatan, dan Afiliasi

Berdasarkan teori kebutuhan McClelland (dalam Pinder, 2008), individu dapat terdorong oleh:

- kebutuhan berprestasi (*achievement*),
- kebutuhan untuk memengaruhi dan memimpin (*power*), atau
- kebutuhan membangun hubungan sosial (*affiliation*).

Dalam praktik organisasi modern, kategori ini masih digunakan untuk melihat kecenderungan motivasional dalam konteks peran dan tugas tertentu.

#### c. Motivasi Berbasis Tujuan

Sejalan dengan *Goal-Setting Theory* (Locke, 2009), motivasi dapat diklasifikasikan berdasarkan orientasi tujuan, misalnya:

- orientasi pembelajaran (mencari pengembangan diri),
- orientasi kinerja (mencapai target yang telah ditetapkan).

Penelitian terbaru menegaskan bahwa kejelasan tujuan dan umpan balik yang konsisten memperkuat kedua jenis motivasi ini (Manolache dan Epuran, 2023; Park dan Choi, 2020).

Secara keseluruhan, motivasi kerja dapat dilihat dari dua sumber utama (intrinsik dan ekstrinsik) yang keduanya berinteraksi dengan kondisi organisasi, kebutuhan psikologis, dan karakteristik pekerjaan. Baik teori klasik maupun kontemporer menunjukkan bahwa kualitas motivasi, bukan hanya keberadaannya, sangat menentukan performa dan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan.

#### 2.1.3.4 Dimensi Motivasi Kerja

Dimensi motivasi kerja pada dasarnya menggambarkan aspek-aspek yang membentuk, mengarahkan, dan mempertahankan dorongan individu dalam bekerja. Literatur klasik hingga kontemporer mengelompokkan motivasi ke dalam beberapa dimensi utama, baik berdasarkan sifat dorongannya, sumber motivasi, maupun pendekatan teoretis yang mendasarinya (Pinder, 2008; Robbins dan Judge, 2023; Ryan dan Deci, 2017). Berikut adalah dimensi motivasi kerja berdasarkan jenis motivasi yang berdasar pada kerangka teoretis:

##### 1. Motivasi Intrinsik

Motivasi intrinsik merujuk pada dorongan internal yang muncul ketika individu melakukan pekerjaan karena aktivitas tersebut dianggap menarik, bermakna, atau memberikan kepuasan pribadi. Motivasi ini tidak bergantung pada insentif eksternal, melainkan pada nilai inheren dari pekerjaan itu sendiri.

Dalam *Self-Determination Theory* (SDT), motivasi intrinsik berkembang kuat ketika tiga kebutuhan psikologis dasar terpenuhi, yaitu *autonomy*, *competence*, dan *relatedness* (Ryan dan Deci, 2017). Ketika organisasi menyediakan ruang bagi pegawai untuk mengambil keputusan, mengembangkan kemampuan, dan menjalin hubungan positif, maka kreativitas, inovasi, dan ketekunan kerja meningkat (Kruse et al., 2024; Ryan dan Deci, 2020).

Motivasi intrinsik terbukti penting dalam pekerjaan yang memerlukan pemikiran kreatif, pemecahan masalah kompleks, dan komitmen jangka panjang terhadap tugas atau organisasi.

## 2. Motivasi Ekstrinsik

Motivasi ekstrinsik berasal dari faktor-faktor eksternal, seperti penghargaan finansial, bonus, pengakuan formal, atau adanya konsekuensi tertentu. Robbins dan Judge (2023) menegaskan bahwa motivasi ekstrinsik muncul ketika individu bekerja untuk memperoleh imbalan atau menghindari hukuman.

Perspektif SDT menekankan bahwa motivasi ekstrinsik tidak selalu bersifat dangkal; kualitasnya sangat bergantung pada tingkat internalisasi nilai. Ketika individu menerima dan mengintegrasikan alasan eksternal ke dalam nilai pribadi, motivasi ekstrinsik dapat menghasilkan performa tinggi dan kepuasan kerja (Ryan dan Deci, 2020).

Penelitian kontemporer juga menunjukkan bahwa insentif, penghargaan, serta kejelasan tujuan memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi dan kinerja pegawai, terutama pada lingkungan kerja yang berorientasi target (Ismail dan Hilif, 2025; Sari et al., 2022). Dengan demikian, motivasi ekstrinsik menjadi dimensi penting dalam konteks organisasi modern yang menekankan pencapaian hasil.

## 3. Motivasi Berdasarkan Pendekatan Klasik

Selain pembagian intrinsik dan ekstrinsik, literatur klasik membedakan beberapa dimensi motivasi tambahan yang masih relevan digunakan dalam penelitian dan praktik organisasi.

a. Motivasi Positif dan Negatif

Dimensi ini berakar pada teori perilaku dan pendekatan *reinforcement*. Motivasi positif muncul ketika individu didorong oleh imbalan atau penghargaan. Sedangkan motivasi negatif muncul ketika individu berusaha menghindari hukuman atau konsekuensi yang merugikan (Mathis dan Jackson, 2010). Kedua dimensi ini digunakan untuk memahami bagaimana penguatan (*reinforcement*) organisasi memengaruhi perilaku kerja.

b. Motivasi Berorientasi Prestasi, Kekuatan, dan Afiliasi

Mengacu pada kerangka yang dijelaskan Pinder (2008), motivasi dapat dipahami melalui tiga kebutuhan dominan:

- kebutuhan berprestasi (*achievement*): keinginan untuk mencapai standar kinerja tinggi,
- kebutuhan kekuasaan (*power*): dorongan untuk memengaruhi atau mengarahkan orang lain,
- kebutuhan afiliasi (*affiliation*): kebutuhan untuk menjalin hubungan sosial yang harmonis.

Dimensi ini sering digunakan untuk menjelaskan kecenderungan motivasional pegawai dalam peran tertentu, misalnya kepemimpinan (*power*) atau pekerjaan berbasis tim (*affiliation*).

c. Motivasi Berbasis Tujuan

Pendekatan ini merujuk pada *Goal-Setting Theory*, yang menyatakan bahwa kejelasan tujuan, tingkat kesulitan, dan komitmen terhadap tujuan

menentukan tingkat motivasi (Locke, 2009). Dalam konteks ini, motivasi dapat dibedakan menjadi:

- Orientasi pembelajaran (*learning orientation*): fokus pada pengembangan kompetensi dan penguasaan tugas,
- Orientasi kinerja (*performance orientation*): fokus pada pencapaian target atau evaluasi eksternal.

Penelitian kontemporer menegaskan bahwa umpan balik dan kejelasan tujuan berperan penting dalam memperkuat kedua dimensi motivasi berbasis tujuan (Manolache dan Epuran, 2023; Park dan Choi, 2020).

Secara keseluruhan, dimensi motivasi kerja dapat dilihat dari beberapa pendekatan: dorongan internal–eksternal (intrinsik dan ekstrinsik), kebutuhan psikologis, *reinforcement*, kebutuhan individu (*achievement, power, affiliation*), serta orientasi tujuan. Keberagaman pendekatan ini memberikan landasan teoritis yang kuat bagi peneliti untuk menentukan dimensi yang paling relevan dengan konteks penelitian, yang nantinya dapat dipilih dan disesuaikan dalam penyusunan kerangka pemikiran maupun operasional variabel.

#### 2.1.3.5 Indikator Pengukuran Motivasi Kerja

Pengukuran motivasi kerja memerlukan seperangkat indikator yang mampu menggambarkan sejauh mana dorongan individu untuk bekerja muncul, bertahan, dan terarah pada tujuan tertentu. Indikator-indikator tersebut pada

dasarnya disusun berdasarkan dimensi motivasi yang digunakan dalam penelitian, sehingga setiap dimensi memiliki aspek-aspek operasional yang dapat diamati atau diukur. Dengan demikian, indikator motivasi membantu menjembatani konsep teoritis dengan kondisi empiris di lapangan secara lebih terstruktur. Indikator pengukuran Motivasi berdasarkan dimensi yang mengacu pada pendekatan kerangka teoretis adalah:

#### 1. Indikator Motivasi Intrinsik

Dalam *Self-Determination Theory* (SDT), motivasi intrinsik diukur melalui pemenuhan tiga kebutuhan psikologis fundamental: *autonomy*, *competence*, dan *relatedness* (Ryan dan Deci, 2017). Pemenuhan kebutuhan tersebut tercermin melalui indikator-indikator operasional yang menggambarkan pengalaman subjektif karyawan di tempat kerja.

Pertama, *autonomy* terlihat dari adanya kebebasan dalam menentukan cara kerja, peluang mengambil inisiatif, serta partisipasi dalam pengambilan keputusan. Tingkat otonomi yang tinggi meningkatkan pengalaman bertindak atas kemauan sendiri, bukan karena tekanan eksternal (Ryan dan Deci, 2020). Kedua, *competence* direfleksikan melalui keyakinan terhadap kemampuan diri, efektivitas dalam menjalankan pekerjaan, kesiapan menghadapi tantangan, serta kesempatan untuk mengembangkan keterampilan. Umpan balik efektif yang meningkatkan rasa mampu juga menjadi indikator penting (Kanfer et al., 2017). Ketiga, *relatedness* dapat dilihat dari kualitas hubungan interpersonal, seperti perasaan dihargai, hubungan yang terbuka dengan atasan, serta adanya dukungan dan ikatan dalam tim. Pemenuhan kebutuhan akan keterhubungan

sosial memperkuat motivasi intrinsik dan kesejahteraan psikologis (Ryan dan Deci, 2017).

## 2. Indikator Motivasi Ekstrinsik

Motivasi ekstrinsik merujuk pada dorongan yang muncul karena faktor eksternal seperti imbalan, pengakuan, atau regulasi eksternal (Robbins dan Judge, 2023; Ryan dan Deci, 2017). Secara operasional, indikatornya meliputi beberapa aspek.

Pertama, *reward* dan *benefit*, yaitu persepsi bahwa gaji, bonus, insentif, dan manfaat lainnya diberikan secara adil dan berkaitan langsung dengan kinerja. Kedua, *recognition*, yang mencakup pengakuan formal maupun informal atas kontribusi karyawan. Ketiga, *job security* dan kontrol, yang tercermin melalui kepastian kerja, kejelasan aturan, serta pengawasan yang memengaruhi perilaku kerja. Keempat, *external regulation*, yakni motivasi yang muncul karena tuntutan organisasi atau konsekuensi tertentu, seperti kepatuhan akibat kemungkinan sanksi (Pinder, 2008).

## 3. Indikator Berdasarkan Pendekatan Klasik

Selain motivasi intrinsik dan ekstrinsik, teori klasik juga memberikan indikator tambahan yang relevan untuk memahami dinamika motivasi kerja diantaranya sebagai berikut:

### a. Indikator Motivasi Positif dan Negatif

Dalam pendekatan *reinforcement*, motivasi dinilai melalui respons individu terhadap konsekuensi perilaku (Skinner dalam Pinder, 2008). Motivasi positif tercermin dari peningkatan usaha ketika individu memperoleh *reward*, sedangkan motivasi negatif terlihat ketika perilaku muncul untuk menghindari hukuman atau tekanan eksternal. Indikatornya meliputi reaksi terhadap pujian, insentif, pengawasan, maupun mekanisme disiplin.

b. Indikator Motivasi Berorientasi Prestasi, Kekuatan, dan Afiliasi

Teori kebutuhan McClelland mengukur motivasi melalui tiga kebutuhan dominan (Kanfer et al., 2017). Pertama, *need for achievement* ditunjukkan oleh keinginan mencapai standar tinggi, preferensi tugas menantang, serta fokus pada perbaikan berkelanjutan. Kedua, *need for power* digambarkan melalui dorongan untuk memengaruhi orang lain, mengambil peran memimpin, atau mengendalikan sumber daya. Ketiga, *need for affiliation* tampak dari kebutuhan membangun hubungan harmonis, menghindari konflik, dan keterlibatan sosial dalam kelompok kerja.

c. Indikator Motivasi Berbasis Tujuan

Dalam *Goal-Setting Theory*, indikator motivasi diukur melalui sejauh mana individu memahami, menerima, dan berkomitmen terhadap tujuan kerja (Locke, 2009). Indikatornya meliputi: kejelasan tujuan (*goal clarity*), komitmen terhadap target, responsivitas terhadap umpan balik, serta *self-regulation*, yaitu kemampuan memantau kemajuan dan menyesuaikan strategi untuk mencapai sasaran. Dukungan umpan balik (S. Park dan

Choi, 2020) dan kejelasan peran (Manolache dan Epuran, 2023) juga memperkuat indikator berbasis tujuan.

#### 2.1.4 Komitmen Organisasi

##### 2.1.4.1 Definisi Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan salah satu konsep penting dalam perilaku organisasi yang menjelaskan sejauh mana karyawan memiliki keterikatan psikologis, loyalitas, serta keinginan untuk terus menjadi bagian dari organisasi. Meyer dan Allen (1991) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai suatu keadaan psikologis yang menggambarkan hubungan karyawan dengan organisasi dan memiliki implikasi terhadap keputusan untuk melanjutkan atau menghentikan keanggotaannya dalam organisasi. Dengan kata lain, komitmen tidak hanya berhubungan dengan perasaan seseorang terhadap organisasi, tetapi juga berkaitan dengan pertimbangan moral maupun rasional mengenai keberlanjutan keterlibatannya.

Robbins dan Judge (2023) menjelaskan bahwa komitmen organisasi adalah tingkat identifikasi individu terhadap organisasi serta kemauannya untuk berupaya demi mencapai tujuan organisasi. Definisi ini menegaskan bahwa komitmen bukan hanya soal perasaan terikat, tetapi juga mencakup kesiapan untuk memberikan kontribusi nyata. Meyer dan Maltin (2010) juga menekankan bahwa komitmen organisasi merupakan kondisi psikologis yang memengaruhi kesejahteraan karyawan serta kualitas hubungan antara individu dan organisasi.

Komitmen yang kuat biasanya ditunjukkan dengan pandangan positif terhadap lingkungan kerja, rasa memiliki, serta persepsi tentang dukungan organisasi.

Secara keseluruhan, komitmen organisasi dapat dipahami sebagai suatu keadaan psikologis yang mencerminkan keterikatan, loyalitas, dan rasa tanggung jawab karyawan terhadap organisasi, yang pada akhirnya memengaruhi perilaku kerja, kinerja, dan keputusan untuk bertahan dalam organisasi.

#### 2.1.4.2 Komponen/Jenis Komitmen Organisasi

Salah satu kerangka paling berpengaruh dalam menjelaskan komitmen organisasi adalah model *Three-Component Model* (TCM) yang dikembangkan oleh Meyer dan Allen (1991). Model ini memandang bahwa komitmen merupakan suatu keadaan psikologis yang terdiri dari tiga komponen utama, yaitu komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif. Masing-masing komponen merepresentasikan bentuk keterikatan yang berbeda, namun ketiganya dapat hadir secara bersamaan pada diri seorang karyawan.

##### 1. Komitmen Afektif (*Affective Commitment*)

Komitmen afektif merujuk pada keterikatan emosional, identifikasi, serta keterlibatan individu dengan organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen afektif tinggi akan bertahan dalam organisasi karena mereka ingin (*want to*) tetap menjadi anggotanya. Menurut Meyer dan Maltin (2010), komitmen afektif berhubungan erat dengan kesejahteraan psikologis, kepuasan kerja, dan intensi untuk berkontribusi secara positif. Banyak penelitian terkini juga menunjukkan bahwa iklim dukungan, hubungan interpersonal yang sehat, serta

nilai organisasi yang konsisten dapat memperkuat komitmen afektif (Albrecht et al., 2018; Cendrayani dan Sidharta, 2020).

## 2. Komitmen Berkelanjutan (*Continuance Commitment*)

Komitmen berkelanjutan didasarkan pada persepsi individu mengenai biaya yang harus ditanggung apabila meninggalkan organisasi, baik biaya ekonomi maupun sosial. Dengan demikian, karyawan bertahan karena mereka membutuhkan (*need to*) tetap berada dalam organisasi. Meyer dan Allen (1991) menyatakan bahwa komitmen jenis ini berkembang dari pertimbangan rasional, seperti masa kerja, ketersediaan peluang kerja lain, dan investasi waktu atau kemampuan yang sudah tertanam dalam organisasi. Penelitian terbaru juga menemukan bahwa faktor eksternal seperti kondisi pasar tenaga kerja dan ketidakpastian ekonomi dapat memperkuat komitmen berkelanjutan, meskipun tidak selalu menghasilkan kinerja optimal.

## 3. Komitmen Normatif (*Normative Commitment*)

Komitmen normatif mencerminkan rasa kewajiban moral untuk tetap berada dalam organisasi, sehingga karyawan bertahan karena mereka merasa harus (*ought to*) melanjutkan keanggotaannya. Meyer dan Parfyonova (2010) menjelaskan bahwa komitmen normatif dapat berkembang dari proses sosialisasi, norma budaya, rasa balas budi terhadap dukungan organisasi, atau nilai-nilai personal mengenai loyalitas. Dalam konteks modern, komitmen

normatif juga dipengaruhi oleh persepsi mengenai keadilan organisasi, dukungan moral, dan pengalaman kerja yang beretika.

Meskipun TCM merupakan model paling luas digunakan, beberapa literatur modern menyoroti dimensi tambahan atau pendekatan alternatif untuk memahami keragaman bentuk komitmen. Berikut adalah komponen komitmen berdasarkan literatur modern:

1. Komitmen Moral dan Identitas (*Moral & Identity-Based Commitment*)

Beberapa peneliti menambahkan bahwa komitmen dapat berakar pada identitas personal dan moralitas, terutama ketika karyawan memandang nilai pribadi mereka selaras dengan nilai organisasi. Pendekatan ini melihat komitmen sebagai bentuk integrasi identitas, yaitu ketika individu merasa bahwa keberadaan mereka “menyatu” dengan tujuan organisasi (Nguyen et al., 2024; Riemschneider et al., 2023). Komitmen berbasis identitas biasanya menghasilkan loyalitas kuat dan perilaku kerja proaktif.

2. Komitmen Otonom vs. Terkendali (*Autonomous vs. Controlled Commitment*)

Beberapa literatur kontemporer yang menggabungkan Self-Determination Theory (SDT) dengan komitmen organisasi menyatakan pentingnya membedakan antara komitmen yang bersifat *otonom* dan *terkendali*. Komitmen otonom terbentuk ketika individu menginternalisasi keterikatan organisasi secara sukarela, didorong oleh nilai-nilai pribadi dan identifikasi (Kausar et al., 2025). Sebaliknya, komitmen terkontrol muncul ketika

keterikatan dipengaruhi oleh tekanan eksternal atau kewajiban, seperti tanggung jawab moral, status, atau *reward* (Zhao et al., 2025). Studi (Huang, 2025) menegaskan bahwa motif yang lebih otonom cenderung menghasilkan komitmen yang lebih stabil dan berkualitas tinggi dibandingkan motif yang dikendalikan.

#### 2.1.4.3 Faktor yang Memengaruhi Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi terbentuk melalui interaksi antara karakteristik individu, kondisi pekerjaan, serta faktor organisasi yang lebih luas. Literatur menunjukkan bahwa komitmen (baik afektif, normatif, maupun keberlanjutan) dipengaruhi oleh faktor psikologis, pengalaman kerja, dan konteks struktural tempat karyawan bekerja (Meyer dan Allen, 1991; Meyer dan Maltin, 2010). Secara umum, faktor yang memengaruhi komitmen dapat diklasifikasikan ke dalam beberapa kelompok utama berikut:

##### 1. Karakteristik Individu

Perbedaan individu seperti nilai personal, orientasi kerja, kebutuhan emosional, serta tingkat efikasi diri dapat membentuk kecenderungan seseorang untuk merasa terikat pada organisasi. Karyawan dengan tingkat *psychological capital* yang tinggi, seperti optimisme dan resiliensi, cenderung menunjukkan komitmen afektif yang lebih kuat (Lie et al., 2023). Selain itu, faktor sosiodemografis tertentu (misalnya usia atau masa kerja) sering dikaitkan dengan tingginya komitmen karena keterikatan emosional maupun kalkulatif yang semakin besar seiring waktu (Robbins dan Judge, 2023).

## 2. Pengalaman Kerja (*Work Experience*)

Pengalaman positif selama bekerja merupakan prediktor paling konsisten bagi komitmen afektif. Dukungan organisasi, keadilan, kualitas hubungan dengan atasan, dan iklim kerja yang kondusif akan meningkatkan rasa memiliki dan ikatan emosional karyawan (Meyer & Maltin, 2010). Kepuasan kerja juga terbukti memainkan peran penting, bahkan memediasi pengaruh faktor lain terhadap komitmen (Nguyen et al., 2024). Sebaliknya, pengalaman negatif seperti konflik, tekanan pekerjaan ekstrem, atau ketidakpastian dapat menurunkan komitmen, terutama komitmen afektif.

## 3. Karakteristik Pekerjaan

Desain pekerjaan dengan otonomi yang memadai, kejelasan peran, serta umpan balik yang jelas dapat meningkatkan keterikatan dan keinginan untuk tetap berada dalam organisasi. Lingkungan kerja yang memberikan sumber daya, kesempatan berkembang, dan makna kerja yang positif juga mendorong komitmen afektif maupun normatif (Albrecht et al., 2018). Sebaliknya, ambiguitas peran atau beban kerja berlebihan dapat mengurangi komitmen dan meningkatkan intensi keluar.

## 4. Faktor Organisasi dan Kepemimpinan

Budaya organisasi, gaya kepemimpinan, nilai-nilai perusahaan, serta sistem manajerial berperan besar dalam membentuk komitmen. Budaya organisasi

yang kuat dan konsisten, terutama yang menekankan nilai kebersamaan dan dukungan, terbukti meningkatkan komitmen afektif dan normatif (Cendrayani dan Sidharta, 2020). Kepemimpinan transformasional, keadilan prosedural, dan persepsi dukungan organisasi (POS) juga memiliki efek positif terhadap komitmen (Alhamad dan Noor, 2023). Selain itu, kepemilikan psikologis terhadap organisasi dapat memperkuat keterikatan emosional karyawan (Riemenschneider et al., 2023).

#### 5. Faktor Kontekstual dan Lingkungan Eksternal

Perubahan sosial, ketidakpastian ekonomi, atau situasi khusus seperti pandemi dapat memengaruhi bagaimana karyawan membentuk komitmen. Dalam kondisi penuh tekanan, stabilitas dan kejelasan aturan organisasi dapat memperkuat komitmen normatif maupun keberlanjutan, sedangkan ketidakpastian dapat meningkatkan komitmen keberlanjutan karena pertimbangan ekonomi atau sulitnya peluang kerja alternatif (Nguyen et al., 2024). Lingkungan industri yang kompetitif atau pasar kerja yang dinamis juga mempengaruhi kalkulasi karyawan dalam bertahan atau meninggalkan organisasi.

##### 2.1.4.4 Dimensi Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi adalah konsep dinamis yang dapat diuraikan ke dalam berbagai dimensi berdasarkan landasan teoretis yang berbeda. Berdasarkan model klasik Meyer & Allen (1991), serta pandangan kontemporer yang

mengaitkannya dengan motivasi internal dan identifikasi moral, dimensi komitmen berdasarkan kerangka teoretis meliputi:

1. Dimensi TCM (*Three-Component Model*)

Model tiga komponen dari Meyer dan Allen (1991) tetap menjadi fondasi utama dalam mengukur komitmen organisasi secara empiris. Tiga dimensi dalam model ini adalah:

- a. Komitmen Afektif: keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi dan identifikasi dengan nilai serta tujuan perusahaan.
- b. Komitmen Berkelanjutan (*Continuance*): persepsi karyawan mengenai biaya dan kerugian jika meninggalkan organisasi, baik dari aspek ekonomi maupun sosial.
- c. Komitmen Normatif: perasaan tanggung jawab moral untuk tetap berada dalam organisasi, karena rasa kewajiban atau loyalitas.

2. Dimensi *Moral & Identity-Based Commitment*

Selain model TCM, literatur kontemporer menyoroti bahwa komitmen juga bisa dipahami sebagai sesuatu yang berakar pada identitas personal dan nilai moral. Komitmen berbasis moral dan identitas muncul ketika karyawan melihat diri mereka sebagai bagian yang “menyatu” dengan organisasi, yakni nilai-nilai organisasi selaras dengan nilai-nilai pribadi mereka, sehingga keterikatan bukan hanya karena eksternal, melainkan karena identifikasi mendalam terhadap organisasi (Nguyen et al., 2024; Riemenschneider et al., 2023). Dimensi ini mencerminkan bahwa komitmen bisa bersifat *identity-*

*driven*, yaitu keterikatan yang tumbuh dari internalisasi nilai organisasi sebagai bagian dari diri individu.

### 3. Dimensi Komitmen Otonom vs. Terkendali (*Autonomous vs Controlled Commitment*)

Dimensi komitmen otonom dan terkendali berakar pada kerangka Self-Determination Theory (SDT), yang menekankan bahwa kualitas komitmen dipengaruhi oleh tingkat internalisasi nilai organisasi oleh individu. Menurut Kausar et al. (2025), komitmen otonom terbentuk ketika nilai, tujuan, dan norma organisasi telah diinternalisasi secara sukarela oleh karyawan. Pada kondisi ini, individu menilai bahwa keterikatan mereka terhadap organisasi konsisten dengan preferensi, nilai, serta identitas personal yang mereka anggap penting. Oleh karena itu, komitmen otonom dipandang sebagai bentuk komitmen yang lebih stabil dan berkualitas karena bersumber dari motivasi intrinsik dan integrasi nilai yang mendalam.

Sebaliknya, komitmen terkendali muncul ketika individu mempertahankan hubungan dengan organisasi karena adanya tekanan eksternal, baik dalam bentuk kewajiban sosial, ekspektasi normatif, maupun konsekuensi negatif yang mungkin terjadi jika meninggalkan organisasi. (Zhao et al. (2025) menekankan bahwa komitmen terkendali cenderung bersifat instrumental, karena individu mempertahankan komitmen bukan atas dasar kemauan internal, melainkan untuk menghindari hukuman atau kerugian tertentu.

Penelitian Huang (2025) menunjukkan bahwa perbedaan kualitas motivasi ini memiliki implikasi penting terhadap perilaku kerja. Komitmen yang bersifat otonom berhubungan dengan keterlibatan, inovasi, dan ketahanan psikologis yang lebih tinggi, sedangkan komitmen terkendali lebih terkait dengan kepatuhan minimal, perilaku kerja yang bersifat reaktif, dan risiko kelelahan yang lebih besar. Dengan demikian, orientasi otonom (dibandingkan orientasi terkendali) dipandang menghasilkan komitmen yang lebih adaptif serta memberikan kontribusi positif terhadap kinerja dan retensi karyawan dalam jangka panjang.

Secara keseluruhan, dimensi komitmen organisasi dalam penelitian ini mencakup kerangka klasik (TCM), serta pengembangan teoretis kontemporer yang merujuk pada identitas moral (*moral and identity-based*) dan orientasi motivasional internal (*autonomous vs controlled*). Pendekatan multidimensi ini memberikan cakupan yang lebih kaya untuk memahami bagaimana dan mengapa karyawan berkomitmen terhadap organisasi dari berbagai dasar psikologis.

#### 2.1.4.5 Indikator Pengukuran Komitmen Organisasi

Pengukuran komitmen organisasi pada dasarnya bertujuan untuk menangkap sejauh mana individu mempertahankan keterikatan psikologisnya terhadap organisasi. Karena komitmen merupakan konstruk multidimensional, indikator yang digunakan harus mencerminkan keragaman aspek yang ada pada berbagai model teoretis. Dalam literatur, komitmen organisasi umumnya dijelaskan

melalui beberapa kerangka konseptual, seperti *Three-Component Model* (TCM), *Moral and Identity-Based Commitment*, serta pendekatan *Autonomous vs Controlled Commitment*.

Setiap model menawarkan penekanan yang berbeda, mulai dari keterikatan emosional dan kalkulasi biaya, orientasi kewajiban moral, identifikasi terhadap nilai organisasi, hingga motivasi otonom atau tekanan eksternal yang melandasi komitmen. Oleh karena itu, indikator pengukuran dalam penelitian perlu diturunkan dari masing-masing model secara sistematis agar dapat menangkap keseluruhan bentuk komitmen yang relevan dalam konteks organisasi. Pendekatan ini memungkinkan pengukuran yang lebih komprehensif, sekaligus menjaga konsistensi antara konsep teoretis dan operasionalisasinya.

1. Indikator Komitmen Organisasi Berdasarkan *Three-Component Model* (TCM)  
*Three-Component Model* yang dikembangkan oleh Meyer dan Allen (1991) memandang komitmen organisasi sebagai konstruk yang terdiri dari tiga bentuk keterikatan psikologis, yaitu *Affective Commitment*, *Continuance Commitment*, dan *Normative Commitment*. Masing-masing komponen memiliki sifat dan mekanisme psikologis yang berbeda, sehingga indikator pengukurannya pun harus disusun secara spesifik untuk menangkap karakteristik unik dari setiap bentuk komitmen.

- a. *Affective Commitment*

Indikator untuk komponen ini mencerminkan keterikatan emosional dan perasaan memiliki terhadap organisasi. Pengukuran biasanya berfokus pada sejauh mana karyawan merasakan kecocokan nilai, kenyamanan

bekerja, dan kedekatan psikologis dengan organisasi. Indikator umum meliputi:

- Perasaan cocok dan selaras dengan organisasi,
- Keterikatan emosional yang kuat,
- Rasa menjadi bagian yang integral dari organisasi.

b. *Continuance Commitment*

Continuance commitment berlandaskan pada pertimbangan biaya dan konsekuensi jika meninggalkan organisasi. Pengukuran diarahkan untuk memahami persepsi terhadap hilangnya manfaat atau risiko pribadi bila karyawan keluar. Indikator yang sering digunakan mencakup:

- Persepsi adanya kerugian finansial maupun non-finansial jika meninggalkan organisasi,
- Keyakinan bahwa pilihan pekerjaan di luar organisasi terbatas,
- Dorongan untuk tetap bertahan karena pertimbangan kebutuhan atau keharusan.

c. *Normative Commitment*

Komponen ini mengukur rasa kewajiban moral dan keyakinan bahwa bertahan dalam organisasi merupakan tindakan yang benar secara etis maupun sosial. Indikatornya biasanya memuat aspek nilai dan norma yang memengaruhi kewajiban bekerja, seperti:

- Rasa wajib untuk tetap berada dalam organisasi,
- Keyakinan bahwa organisasi layak mendapatkan loyalitas,
- Rasa tanggung jawab terhadap pihak-pihak dalam organisasi.

Dengan demikian, indikator yang diadopsi dari TCM memberikan kerangka yang konsisten untuk mengukur komitmen organisasi berdasarkan tiga bentuk keterikatan utama: emosional, rasional, dan normatif, sesuai dengan konsep yang dirumuskan oleh Meyer dan Allen (1991)

## 2. Indikator berdasarkan *Moral & Identity-Based Commitment*

*Moral and Identity-Based Commitment* menggambarkan bentuk keterikatan karyawan yang bersumber dari keyakinan moral, nilai personal, serta identifikasi diri terhadap organisasi. Komitmen jenis ini berangkat dari gagasan bahwa individu tidak hanya mempertahankan keanggotaan karena kebutuhan atau kewajiban normatif, tetapi karena mereka menginternalisasi nilai organisasi, merasa identitas diri selaras dengan organisasi, dan memandang kontribusi mereka sebagai bentuk tindakan yang bermakna secara moral. Pendekatan ini banyak dijelaskan dalam pengembangan literatur komitmen setelah TCM, terutama melalui analisis Meyer dan Parfyonova (2010) mengenai persoalan moral dalam komitmen normatif dan melalui kajian kontemporer mengenai identitas sosial dan *psychological ownership*.

### a. *Grounded Moral Obligation* (Komitmen Moral)

Indikator dalam kelompok ini menggambarkan sejauh mana nilai pribadi karyawan selaras dengan prinsip organisasi, serta keyakinan bahwa tetap bekerja dan berkontribusi adalah tindakan yang secara moral benar. Komponen ini biasanya tercermin melalui:

- Keyakinan pribadi bahwa bertahan di organisasi merupakan kewajiban etis.
- Persepsi bahwa organisasi pantas menerima dedikasi dan kontribusi yang berkelanjutan.
- Komitmen untuk mendukung organisasi karena adanya kesesuaian nilai-nilai moral yang diyakini individu.

b. *Identity-Based Attachment* (Keterikatan Berbasis Identitas)

Komponen ini mengukur aspek identifikasi diri, yaitu tingkat sejauh mana karyawan memandang organisasi sebagai bagian dari identitas sosial maupun personal mereka. Komitmen muncul ketika individu merasa “menyatu” dengan organisasi. Indikator yang umum digunakan meliputi:

- Rasa memiliki (*sense of belonging*) yang kuat terhadap organisasi,
- Keyakinan bahwa organisasi mencerminkan dan mewakili diri serta nilai personal individu,
- Persepsi bahwa kontribusi terhadap organisasi merupakan bagian dari ekspresi diri dan komitmen identitas.

Indikator-indikator ini memberikan pendekatan yang lebih mendalam dalam memahami komitmen, karena menilai keterikatan bukan hanya sebagai konsekuensi emosional atau rasional, tetapi sebagai bentuk keterlibatan berbasis nilai dan identitas. Pendekatan ini juga penting untuk memetakan motivasi moral dan identifikasi yang memengaruhi perilaku positif karyawan dalam organisasi masa kini (Meyer dan Parfyonova, 2010; Nguyen et al., 2024; Riemenschneider et al., 2023).

### 3. Indikator berdasarkan *Autonomous vs. Controlled Commitment*

Komitmen otonom dan komitmen terkendali berakar pada prinsip *Self-Determination Theory* (SDT), yang menjelaskan bahwa kualitas komitmen ditentukan oleh sejauh mana motivasi individu bersifat *self-endorsed* atau sebaliknya dipengaruhi tekanan eksternal. Dalam konteks organisasi, pendekatan ini menekankan bahwa komitmen karyawan tidak hanya berupa keputusan bertahan, tetapi juga mencerminkan sumber motivasi yang mendasarinya. Komitmen yang bersifat otonom berhubungan dengan internalisasi nilai organisasi, pilihan yang disengaja, dan keterlibatan yang dirasakan sebagai selaras dengan diri. Sebaliknya, komitmen terkendali lebih didorong oleh kewajiban, tekanan eksternal, atau konsekuensi yang dirasakan (Huang, 2025; Kausar et al., 2025; Zhao et al., 2025).

#### a. *Autonomous Commitment* (Komitmen Otonom)

Komitmen otonom terbentuk ketika individu secara sukarela menginternalisasi tujuan dan nilai organisasi. Karyawan merasa bahwa keterlibatan mereka adalah hasil dari pilihan bebas dan selaras dengan identitas diri. Indikator yang umum digunakan meliputi:

- Perasaan bahwa bertahan di organisasi merupakan pilihan pribadi, bukan paksaan.
- Keyakinan bahwa nilai dan tujuan organisasi sejalan dengan nilai internal individu.

- Keterlibatan aktif yang muncul dari rasa makna dan keinginan pribadi untuk berkontribusi.
- Rasa komitmen yang stabil karena didorong oleh motivasi intrinsik dan integrasi nilai.

b. *Controlled Commitment* (Komitmen Terkendali)

Komitmen terkendali muncul ketika individu terikat pada organisasi karena tekanan sosial, kewajiban eksternal, atau persepsi mengenai konsekuensi negatif jika meninggalkan organisasi. Dalam bentuk ini, komitmen lebih bersifat instrumental dan dipertahankan untuk memenuhi tuntutan atau menghindari kerugian. Indikator yang lazim digunakan antara lain:

- Perasaan harus bertahan karena tekanan normatif atau tuntutan organisasi.
- Keyakinan bahwa meninggalkan organisasi akan menimbulkan kerugian sosial atau material.
- Keterikatan yang muncul karena adanya harapan dari pihak lain (misalnya atasan, keluarga, kelompok kerja).
- Motivasi bertahan yang lebih bersumber dari kontrol eksternal dibandingkan pilihan personal.

Pendekatan ini memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai kualitas komitmen, karena membedakan antara komitmen yang muncul dari internalisasi nilai (*autonomous*) dan komitmen yang

dipertahankan karena tekanan atau kalkulasi eksternal (*controlled*). Dengan demikian, indikator dari kedua komponen ini menjadi relevan dalam mengukur bentuk-bentuk komitmen kontemporer, terutama pada konteks organisasi modern dengan dinamika tuntutan kerja yang tinggi (Huang, 2025; Kausar et al., 2025; Zhao et al., 2025).

## 2.1.5 Kinerja Karyawan

### 2.1.5.1 Definisi Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan konsep fundamental dalam manajemen sumber daya manusia karena menjadi dasar evaluasi kontribusi individu terhadap pencapaian tujuan organisasi. Robbins dan Judge (2023) mendefinisikan kinerja sebagai hasil atau tingkat keberhasilan seseorang dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya, sehingga kinerja mencerminkan sejauh mana perilaku kerja individu berkontribusi pada efektivitas organisasi. Dalam perspektif perilaku organisasi ini, kinerja tidak hanya merujuk pada output akhir, tetapi juga pada proses perilaku yang menghasilkan output tersebut. Sejalan dengan itu, Bernardin dan Russell (2013) menekankan bahwa kinerja merupakan catatan dari hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu. Definisi ini menempatkan kinerja sebagai kumpulan hasil yang dapat diamati dan diukur, yang mencakup aspek kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas biaya, kebutuhan pengawasan, dan dampak *interpersonal*. Dengan

demikian, kinerja dipahami sebagai fenomena multidimensi yang melibatkan hasil kerja sekaligus perilaku kerja yang relevan.

Dari perspektif manajemen sumber daya manusia yang berorientasi pada hasil dan kompetensi, Armstrong dan Taylor (2020) memandang kinerja sebagai kombinasi antara perilaku dan hasil, yakni perilaku yang ditampilkan karyawan serta hasil yang dicapai melalui perilaku tersebut. Mereka menekankan bahwa kinerja bukan semata-mata mengenai apa yang dicapai, tetapi juga bagaimana proses kerja dilakukan, sesuai standar, nilai, dan kompetensi yang ditetapkan organisasi. Mathis dan Jackson (2010) mendefinisikan kinerja sebagai pencapaian tugas yang terkait langsung dengan peran pekerjaan seseorang, yang dapat terlihat pada efektivitas dan efisiensi dalam menjalankan tanggung jawab. Mereka menegaskan bahwa kinerja individu dipengaruhi oleh kemampuan, usaha, serta dukungan lingkungan kerja, sehingga pencapaian kinerja merupakan hasil interaksi berbagai faktor personal dan organisasi.

Dalam pandangan Gibson et al. (2015), kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi, serta persepsi individu terhadap perannya dalam organisasi. Definisi ini memperkuat posisi kinerja sebagai perilaku kerja aktual (*actual behavior*) yang dipengaruhi oleh faktor-faktor internal dan eksternal, sehingga kinerja tidak dapat dipisahkan dari konteks organisasi dan karakteristik individu. Sementara itu, Mangkunegara (2017) memberikan penekanan pada pencapaian hasil kerja secara kuantitatif dan kualitatif sesuai dengan standar yang ditetapkan organisasi. Ia menyoroti bahwa kinerja merupakan hasil dari kualitas kerja, ketepatan waktu, inisiatif, kemampuan, serta aspek tanggung jawab dalam

menjalankan tugas, sehingga pencapaian kinerja mencerminkan tingkat keberhasilan individu dalam memenuhi tuntutan pekerjaan.

Berdasarkan berbagai pandangan tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah tingkat pencapaian hasil dan perilaku kerja individu dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya, yang tercermin melalui kualitas, kuantitas, proses kerja, kemampuan adaptasi, serta kontribusi terhadap lingkungan kerja. Kinerja bersifat multidimensi dan dipengaruhi oleh kombinasi faktor personal, situasional, dan organisasional, sehingga evaluasinya memerlukan pendekatan komprehensif baik pada aspek perilaku maupun hasil kerja.

#### 2.1.5.2 Kriteria/Standar Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja karyawan memerlukan seperangkat kriteria atau standar yang jelas, objektif, dan konsisten agar evaluasi dapat menggambarkan kontribusi individu secara akurat. Kriteria kinerja berfungsi sebagai dasar penilaian sejauh mana perilaku dan hasil kerja karyawan memenuhi harapan organisasi. Berbagai ahli manajemen sumber daya manusia telah mengembangkan kerangka penilaian kinerja yang berorientasi pada kualitas kerja, kuantitas, perilaku, kompetensi, serta dampak pekerjaan terhadap organisasi.

Menurut Bernardin dan Russell (2013), terdapat enam kriteria utama yang dapat digunakan untuk mengevaluasi kinerja karyawan, yaitu:

1. *Quality*, yang merujuk pada tingkat ketelitian, akurasi, dan kerapihan hasil kerja.
2. *Quantity*, yaitu jumlah *output* yang dihasilkan dalam periode waktu tertentu.

3. *Timeliness*, yakni ketepatan waktu dalam penyelesaian pekerjaan termasuk kemampuan memenuhi tenggat.
4. *Cost-effectiveness*, yang menilai sejauh mana karyawan menggunakan sumber daya secara efisien tanpa pemborosan.
5. *Need for supervision*, yaitu tingkat kemandirian dalam bekerja serta minimnya kebutuhan pengawasan.
6. *Interpersonal impact*, yang mencerminkan sejauh mana perilaku karyawan mampu menciptakan hubungan kerja positif dengan rekan, atasan, maupun pihak lain.

Model enam kriteria ini memberikan kerangka evaluasi yang komprehensif karena mencakup dimensi hasil, perilaku, dan efisiensi dalam pelaksanaan tugas.

Selain pendekatan berbasis hasil, Armstrong dan Taylor (2020) menekankan pentingnya standar kinerja berbasis kompetensi dan hasil (*competency-based and results-based performance standards*). Standar berbasis kompetensi menilai bagaimana pekerjaan dilakukan, mencakup aspek keterampilan, pengetahuan, nilai, dan perilaku yang dianggap penting bagi peran tertentu. Sementara itu, standar berbasis hasil mengukur pencapaian terhadap target yang ditetapkan, baik dalam bentuk output maupun kontribusi pada tujuan tim atau organisasi. Pendekatan Armstrong memperluas pemahaman standar kinerja dari sekadar hasil kerja menuju integrasi proses perilaku dan kompetensi yang mendukung keberhasilan jangka panjang.

Mangkunegara (2017) juga menegaskan bahwa kinerja karyawan dapat dinilai berdasarkan aspek kuantitatif dan kualitatif. Aspek kuantitatif mencakup jumlah pekerjaan yang diselesaikan, tingkat produktivitas, dan pemenuhan target. Sementara aspek kualitatif merujuk pada mutu pekerjaan, ketepatan dalam menyelesaikan tugas, dan tingkat tanggung jawab. Pandangan ini menunjukkan bahwa penilaian kinerja harus mempertimbangkan keseimbangan antara seberapa banyak pekerjaan dilakukan dan seberapa baik kualitas hasilnya.

Berdasarkan berbagai kerangka tersebut, dapat disimpulkan bahwa kriteria atau standar kinerja karyawan mencakup penilaian terhadap hasil kerja, proses kerja, kompetensi, dan perilaku interpersonal. Penggunaan kriteria yang komprehensif memungkinkan organisasi menilai kinerja secara lebih akurat dan adil, serta mendukung pengembangan karyawan melalui umpan balik yang terstruktur dan berbasis bukti.

#### 2.1.5.3 Faktor yang Memengaruhi Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan tidak hanya ditentukan oleh kemampuan individu dalam melaksanakan tugas, tetapi juga dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berasal dari dalam diri karyawan maupun lingkungan kerja yang mengitarinya. Para ahli perilaku organisasi menekankan bahwa kinerja merupakan hasil interaksi kompleks antara karakteristik personal, kemampuan, motivasi, kondisi pekerjaan, dukungan organisasi, hingga dinamika eksternal yang berada di luar kontrol individu. Oleh karena itu, untuk memahami bagaimana karyawan dapat mencapai kinerja yang optimal, diperlukan analisis komprehensif mengenai ragam faktor yang berperan

dalam meningkatkan atau menurunkan efektivitas kerja. Berikut adalah faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan:

1. Faktor Umum yang Memengaruhi Kinerja Karyawan (Internal & Eksternal)

Faktor internal adalah karakteristik yang berasal dari dalam diri karyawan, mencakup kemampuan, motivasi, pengalaman, serta sikap kerja. Robbins dan Judge (2023) menjelaskan bahwa kemampuan individu (baik kemampuan intelektual maupun kemampuan fisik) merupakan determinan penting kinerja, karena kemampuan menentukan sejauh mana individu dapat menyelesaikan tugas dengan standar yang ditetapkan. Selain itu, motivasi juga memiliki peranan krusial karena memengaruhi upaya dan intensitas perilaku kerja. Karyawan dengan motivasi tinggi cenderung menunjukkan komitmen terhadap tugas dan berusaha mencapai hasil kerja yang lebih baik.

Mathis dan Jackson (2010) menambahkan bahwa pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi merupakan komponen internal yang sangat memengaruhi produktivitas. Kompetensi tidak hanya berhubungan dengan kemampuan teknis, tetapi juga mencakup kecerdasan emosional, pengambilan keputusan, serta kemampuan interpersonal yang mendukung efektivitas kerja. Faktor internal lainnya adalah minat kerja, kepribadian, dan sikap, yang memengaruhi bagaimana karyawan merespons tuntutan pekerjaan dan berinteraksi dengan lingkungan kerja. Gibson et al. (2015) juga menekankan peran faktor psikologis internal, seperti persepsi, sikap, dan nilai-nilai individu, yang memengaruhi perilaku kerja sehari-hari. Persepsi terhadap keadilan organisasi, kepuasan kerja, atau kejelasan peran dapat membentuk tingkat

motivasi dan kesediaan individu untuk bekerja secara produktif. Dengan demikian, faktor internal membentuk dasar kapasitas dan kemauan karyawan untuk berkinerja secara optimal.

Faktor eksternal mencakup kondisi organisasi dan lingkungan kerja yang berada di luar diri karyawan, meliputi kebijakan manajemen, kepemimpinan, hubungan kerja, kondisi fisik kerja, serta dukungan organisasi. Robbins dan Judge (2023) menyatakan bahwa struktur organisasi, kepemimpinan, budaya kerja, dan sistem penghargaan merupakan faktor penting yang memengaruhi perilaku dan hasil kerja karyawan. Kepemimpinan yang suportif dan budaya kerja yang positif dapat meningkatkan motivasi, keterlibatan, dan pada akhirnya meningkatkan kinerja.

Mathis dan Jackson (2010) menyoroti pengaruh lingkungan kerja fisik dan non-fisik, seperti fasilitas kerja, teknologi, komunikasi organisasi, kejelasan tugas, dan sumber daya yang tersedia. Lingkungan kerja yang tidak mendukung, misalnya kurangnya alat kerja atau beban kerja yang tidak seimbang, dapat menghambat kinerja meskipun kemampuan individu tinggi.

Gibson et al. (2015) menekankan bahwa sistem organisasi dan faktor kelompok, termasuk norma kelompok, dukungan rekan kerja, pola koordinasi, serta iklim organisasi, memiliki kontribusi signifikan terhadap kinerja. Hubungan kerja yang harmonis serta komunikasi yang efektif terbukti berperan dalam menciptakan kondisi psikologis dan sosial yang memungkinkan karyawan bekerja secara optimal.

## 2. Pengembangan Potensi

Pengembangan potensi individu merupakan salah satu faktor inti yang memengaruhi kinerja karyawan karena berkaitan langsung dengan kapasitas personal, kesiapan menghadapi tuntutan pekerjaan, dan kemampuan beradaptasi dalam lingkungan kerja yang dinamis. Sejumlah literatur kontemporer menegaskan bahwa potensi bukan sekadar kemampuan bawaan (*innate ability*), tetapi kombinasi antara kompetensi, motivasi internal, kesiapsiagaan karier, kemampuan belajar, hingga kecerdasan emosional yang secara agregat membentuk performa kerja yang optimal.

Menurut Greenhaus et al. (2018), potensi individu berkembang melalui orientasi karier, kemampuan mengelola diri, dan keterampilan adaptif yang memungkinkan karyawan mengambil keputusan yang efektif dan menunjukkan perilaku kerja yang proaktif. Hal ini diperkuat oleh Brown (2021) serta Hirschi dan Koen (2021), yang menyatakan bahwa *career self-management* berkaitan positif dengan efektivitas kerja karena individu yang mampu mengelola potensi dirinya cenderung lebih fokus pada peningkatan kompetensi dan pencapaian target.

Dari perspektif kemampuan psikologis, Goleman (2009) menekankan bahwa kecerdasan emosional berkontribusi signifikan terhadap kinerja, terutama pada pekerjaan yang menuntut kolaborasi, komunikasi, dan pemecahan masalah. Karyawan dengan kemampuan regulasi emosi yang baik lebih mampu mempertahankan produktivitas dalam situasi tekanan.

Selain itu, konsep *career adaptability* yang dikembangkan oleh Savickas dan Porfeli (2012) dan diperkuat oleh penelitian mutakhir seperti Peng et al. (2021) serta Merino-Tejedor et al. (2025) menunjukkan bahwa kemampuan beradaptasi terhadap perubahan, tantangan kerja, serta kematangan identitas karier memiliki dampak langsung pada peningkatan kinerja melalui kecenderungan perilaku proaktif, kreativitas, dan ketekunan dalam menyelesaikan tugas.

Literatur mengenai *learning agility* juga memberikan kontribusi signifikan pada pemahaman mengenai pengembangan potensi. Day et al. (2014) dan De Meuse (2017) menegaskan bahwa *learning agility* berkorelasi kuat dengan keberhasilan kerja dan efektivitas kepemimpinan. Temuan ini dikuatkan oleh Smith dan Watkins (2024) melalui telaah kritis tentang pengukuran *learning agility* yang menunjukkan bahwa individu dengan tingkat *agility* tinggi cenderung menunjukkan performa yang lebih konsisten dan adaptif terhadap perubahan lingkungan kerja.

Pada sisi kompetensi, penelitian yang dilakukan De Haro et al. (2023) menunjukkan bahwa karyawan berpotensi tinggi memiliki karakteristik berupa kompetensi kognitif, sosial, dan motivasional yang secara empiris memprediksi tingkat performa yang lebih baik. Pendapat ini sejalan dengan pandangan Robbins dan Judge (2023) serta Mangkunegara (2017), yang menyatakan bahwa kompetensi inti dan kemampuan personal merupakan dasar utama dalam menentukan efektivitas kerja.

Selanjutnya, berbagai studi mengenai pelatihan dan pembelajaran individual, seperti Khan et al. (2016), Abogsesa dan Kaushik (2017), dan Saputra dan Ong (2024), menunjukkan bahwa peningkatan kapasitas individu melalui proses pembelajaran diri (*self-improvement*) dan keterlibatan dalam aktivitas pengembangan memiliki dampak tidak langsung terhadap kinerja melalui peningkatan kepuasan, keterampilan, dan kepercayaan diri.

Dengan demikian, individu yang terus mengembangkan potensinya tidak hanya lebih siap menghadapi tuntutan pekerjaan, tetapi juga lebih mampu menunjukkan kinerja yang stabil, adaptif, dan produktif.

### 3. Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan salah satu determinan penting dalam membentuk kualitas kinerja karyawan. Robbins dan Judge (2023) menegaskan bahwa budaya organisasi berfungsi sebagai sistem makna bersama yang menjadi dasar perilaku anggota organisasi. Sistem nilai dan keyakinan ini mengarahkan bagaimana individu memahami peran, mengambil keputusan, dan merespons tuntutan pekerjaan, sehingga secara langsung berdampak pada efektivitas kinerja.

Schein (2010) memperdalam perspektif tersebut dengan memandang budaya sebagai seperangkat asumsi dasar yang dipelajari kelompok ketika menghadapi persoalan adaptasi eksternal dan integrasi internal. Ketika asumsi ini berkembang menjadi nilai-nilai bersama, budaya kemudian membentuk pola perilaku yang menetap (seperti disiplin, orientasi hasil, kolaborasi, dan

kualitas kerja) yang kesemuanya merupakan faktor yang berkontribusi terhadap peningkatan maupun penurunan kinerja.

Kerangka *Competing Values Framework* (CVF) dari Cameron dan Quinn (2006) memberikan pemetaan lebih operasional mengenai bagaimana tipe budaya tertentu memengaruhi perilaku kerja. Budaya *Clan* yang menekankan dukungan dan kolaborasi dapat meningkatkan komitmen dan keterlibatan sehingga berdampak positif pada kinerja. Budaya *Adhocracy* yang berorientasi pada inovasi mendorong kreativitas dan adaptabilitas, yang berkontribusi pada pencapaian kinerja berbasis inovasi. Sebaliknya, budaya *Hierarchy* dengan struktur yang ketat dapat mendukung efisiensi namun berpotensi menghambat inisiatif, sementara budaya *Market* memperkuat orientasi hasil dan kompetisi yang mendorong produktivitas tinggi.

Studi kontemporer menunjukkan bahwa kualitas budaya organisasi tidak hanya membangun keselarasan perilaku, tetapi juga menjadi mekanisme psikologis pemicu kinerja. Cherian et al. (2021), Veres dan Fegada (2022), serta Larissa (2024) menemukan bahwa budaya organisasi yang kuat dan konsisten meningkatkan sikap positif, motivasi kerja, produktivitas, dan perilaku prososial karyawan. Selain itu, penelitian Liu et al. (2019) mengilustrasikan bahwa budaya organisasi yang *ambidextrous* (mengombinasikan stabilitas eksploitasi dan fleksibilitas eksplorasi) secara signifikan meningkatkan perilaku inovatif karyawan melalui mekanisme *psychological empowerment*. Temuan ini didukung oleh Kassotaki (2022) yang

menegaskan bahwa organisasi dengan kemampuan ambidexterity cenderung menunjukkan performa lebih baik di lingkungan yang dinamis.

Penelitian terbaru juga mengonfirmasi relevansi budaya organisasi dalam konteks kinerja pada berbagai jenis organisasi. Barajas (2024) menunjukkan bahwa *start-up* dengan budaya adaptif dan nilai kerja kolaboratif mampu meningkatkan kecepatan eksekusi dan kualitas output karyawan. Idris et al. (2025) menambahkan bahwa budaya organisasi yang jelas, didukung gaya kepemimpinan yang konsisten, mampu memperkuat perilaku kerja positif dan efektivitas operasional, sehingga memengaruhi kinerja secara signifikan.

Secara keseluruhan, budaya organisasi memberikan pengaruh yang substansial terhadap kinerja melalui pembentukan nilai, norma, ekspektasi perilaku, serta iklim psikologis yang mengarahkan cara individu bekerja. Ketika budaya organisasi kuat, konsisten, dan selaras dengan tujuan strategis, maka budaya tersebut berfungsi sebagai mekanisme kontrol sosial yang memperkuat motivasi, kreativitas, kolaborasi, dan akuntabilitas yang seluruhnya merupakan fondasi utama bagi tercapainya kinerja karyawan yang unggul.

#### 4. Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan salah satu determinan paling konsisten dalam memengaruhi kinerja karyawan, baik melalui peningkatan energi, ketekunan, maupun direction dalam menyelesaikan tugas. Menurut Robbins dan Judge (2023), motivasi mencerminkan proses yang mengarahkan intensitas, arah, dan

ketekunan individu dalam mencapai tujuan. Dengan demikian, tingkat motivasi menentukan sejauh mana karyawan bersedia menginvestasikan upaya dan kompetensinya dalam aktivitas kerja, yang pada akhirnya berdampak langsung pada kualitas, kuantitas, dan konsistensi kinerja.

Secara teoritis, motivasi kerja dapat dipahami melalui dua perspektif utama. Pertama, perspektif *content theories* seperti Herzberg (1993) yang menekankan bahwa motivasi berasal dari faktor intrinsik (*achievement, recognition, responsibility, growth*) yang mendorong kinerja lebih tinggi. Faktor-faktor higienis seperti kebijakan organisasi atau kondisi kerja tidak meningkatkan motivasi secara langsung, tetapi menghindarkan ketidakpuasan yang dapat menurunkan kinerja.

Kedua, perspektif *process theories* yang menekankan mekanisme kognitif yang mengarah pada perilaku kerja. Locke (2009) melalui *goal-setting theory* menunjukkan bahwa tujuan yang spesifik, menantang, dan disertai umpan balik akan meningkatkan kinerja karena mereka mengarahkan perhatian, meningkatkan usaha, serta memicu ketekunan. Temuan ini diperkuat penelitian Park dan Choi (2020) serta Manolache dan Epuran (2023), yang menegaskan bahwa kejelasan tujuan dan umpan balik berperan signifikan dalam mendorong kinerja melalui peningkatan fokus dan persepsi kompetensi.

Kerangka *Self-Determination Theory* (SDT) oleh Ryan dan Deci (2017) memberikan penjelasan lebih komprehensif mengenai bagaimana kualitas motivasi memengaruhi kinerja. Motivasi yang bersifat intrinsik dan otonom menghasilkan kinerja yang lebih berkelanjutan, kreatif, serta adaptif

karena perilaku kerja didorong oleh minat, nilai personal, dan rasa keterhubungan. Sebaliknya, motivasi yang bersifat terkendali (*controlled motivation*) hanya menghasilkan kinerja jangka pendek yang rentan terhadap penurunan saat tekanan eksternal berkurang. Penelitian kontemporer seperti Kruse et al. (2024) juga menegaskan bahwa pemenuhan kebutuhan psikologis dasar (*autonomy, competence, relatedness*) meningkatkan motivasi intrinsik dan persepsi kompetensi, yang kemudian berdampak pada kinerja.

Dari perspektif organisasi, Mathis dan Jackson (2010) menekankan pentingnya desain pekerjaan, pemberian tantangan, dan dukungan manajerial dalam meningkatkan motivasi. Temuan ini konsisten dengan studi Cotič et al. (2025) yang menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan seperti *autonomy, skill variety, task significance*, dan *feedback* berperan signifikan dalam meningkatkan *work engagement*, yang pada gilirannya berkontribusi pada kinerja yang lebih tinggi.

Secara empiris, berbagai penelitian menunjukkan hubungan positif antara motivasi dan kinerja. Misalnya, Ismail dan Hilif (2025) menemukan bahwa motivasi (baik intrinsik maupun ekstrinsik) berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan melalui peningkatan usaha dan komitmen terhadap tugas. Studi Sari et al. (2022) juga membuktikan bahwa motivasi berkontribusi pada peningkatan kepuasan dan kinerja di konteks organisasi publik, terutama ketika didukung oleh budaya organisasi dan kompetensi yang memadai.

## 5. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan faktor psikologis penting yang memengaruhi sejauh mana karyawan bersedia menginvestasikan energi, usaha, serta loyalitasnya dalam bekerja. Robbins dan Judge (2023) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai tingkat di mana individu mengidentifikasi diri, terlibat, dan merasa memiliki keterikatan emosional terhadap organisasi. Tingkat komitmen yang tinggi menghasilkan perasaan “ingin tetap tinggal,” “perlu tetap tinggal,” atau “seharusnya tetap tinggal,” yang secara langsung dan tidak langsung berdampak pada performa kerja.

Model tiga komponen komitmen (*Three-Component Model/TCM*) yang dikembangkan oleh Meyer dan Allen (1991) menjadi landasan teoritis paling berpengaruh. Model ini mencakup:

- a. *Affective commitment*, yaitu keterikatan emosional dan identifikasi positif terhadap organisasi.
- b. *Continuance commitment*, yaitu persepsi biaya yang harus ditanggung jika meninggalkan organisasi.
- c. *Normative commitment*, yaitu perasaan kewajiban moral untuk tetap bertahan.

Dari ketiganya, *affective commitment* secara konsisten merupakan prediktor terkuat kinerja, karena memicu keterlibatan, inisiatif, serta kemauan untuk memberikan kontribusi lebih. *Normative commitment* juga dapat mendukung kinerja ketika kewajiban moral diinternalisasi sebagai bentuk nilai personal Meyer dan Parfyonova (2010). Sebaliknya, *continuance commitment*

cenderung tidak memberikan dampak positif yang konsisten, karena ikatan bertahan didorong oleh kebutuhan, bukan keinginan.

Penelitian Meyer dan Maltin (2010) menunjukkan bahwa komitmen (khususnya *affective commitment*) meningkatkan *well-being*, keterlibatan kerja, dan perilaku prososial, yang kemudian mendorong kinerja. Hal ini sejalan dengan temuan Alhamad dan Noor (2023) di sektor pendidikan tinggi, yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja melalui peningkatan loyalitas, kedisiplinan, dan kemauan untuk memenuhi ekspektasi kerja.

Dalam konteks sumber daya organisasi, Albrecht et al. (2018) menegaskan bahwa ketika organisasi menyediakan dukungan, kejelasan peran, dan iklim keterlibatan yang positif, karyawan lebih mungkin mengembangkan *affective commitment*. Kondisi ini memperkuat energi psikologis dan *engagement* yang pada akhirnya meningkatkan performa. Penelitian Lie et al. (2023) juga memperlihatkan bahwa dukungan organisasi dan *psychological capital* memperkuat hubungan antara *work engagement* dan *affective commitment*, menunjukkan bahwa komitmen dapat terbentuk melalui mekanisme keterlibatan kerja yang kuat.

Selain itu, komitmen juga dapat dipahami melalui perspektif internalisasi motivasi. Penelitian Zhao et al. (2025) menunjukkan bahwa ketika komitmen (terutama *affective commitment*) terinternalisasi dengan baik, karyawan mengembangkan motivasi otonom yang meningkatkan kualitas usaha dan kinerja. Kausar et al. (2025) yang menggunakan kerangka *Self-*

*Determination Theory* juga menegaskan bahwa komitmen yang terbentuk melalui dukungan kebutuhan psikologis (*autonomy, competence, relatedness*) mengurangi perilaku disfungsional seperti prokrastinasi dan mendorong kinerja melalui peningkatan kontrol diri dan orientasi tujuan.

Sumber empiris lain menunjukkan bahwa komitmen juga dipengaruhi oleh nilai organisasi, kepemilikan psikologis, serta kepuasan kerja. Riemschneider et al. (2023) menunjukkan bahwa internalisasi nilai organisasi meningkatkan komitmen karyawan dan berdampak pada perilaku kerja positif. Nguyen et al. (2024) menemukan bahwa psychological ownership meningkatkan *affective commitment* melalui kepuasan kerja, dan pada akhirnya memperkuat kontribusi karyawan terhadap tujuan organisasi.

Secara keseluruhan, komitmen organisasi memengaruhi kinerja karyawan melalui beberapa mekanisme:

- a. meningkatkan keterikatan emosional dan identifikasi terhadap tujuan organisasi.
- b. meningkatkan kemauan untuk menginvestasikan usaha ekstra.
- c. memperkuat engagement dan kesejahteraan kerja.
- d. menurunkan perilaku disfungsional yang menghambat kinerja.
- e. memfasilitasi internalisasi nilai dan motivasi otonom yang mendukung performa berkelanjutan.

Dengan demikian, komitmen organisasi (khususnya komitmen afektif yang didukung oleh iklim kerja positif, dukungan organisasi, serta pemenuhan

kebutuhan psikologis) merupakan prediktor signifikan yang mendorong pencapaian kinerja karyawan secara optimal dan konsisten.

#### 2.1.5.4 Dimensi Kinerja Karyawan

Dimensi kinerja karyawan pada dasarnya menjelaskan aspek-aspek utama yang menjadi fokus penilaian terhadap kontribusi individu dalam organisasi. Penentuan dimensi ini penting karena memberikan kerangka evaluasi yang sistematis, terukur, serta selaras dengan tujuan organisasi. Menurut Armstrong dan Taylor (2020), penilaian kinerja yang efektif harus mencakup dua aspek utama, yaitu hasil (*results*) dan perilaku (*behaviors*). Hasil terkait dengan capaian nyata yang dihasilkan oleh karyawan, sedangkan perilaku mencerminkan bagaimana karyawan bekerja, berinteraksi, dan menjalankan tanggung jawabnya. Pemisahan ini menegaskan bahwa kinerja tidak hanya ditentukan oleh output, tetapi juga proses dan kualitas kontribusi.

Salah satu model dimensi kinerja kontemporer yang banyak digunakan adalah konsep tiga dimensi yang dikembangkan oleh Pradhan dan Jena (2017), yaitu *task performance*, *adaptive performance*, dan *contextual performance*. Model ini mengintegrasikan tuntutan pekerjaan modern yang menekankan keluaran kerja, fleksibilitas, dan perilaku prososial.

##### 1. *Task Performance*

*Task performance* merujuk pada efektivitas karyawan dalam menjalankan tugas inti sesuai peran dan deskripsi pekerjaannya. Dimensi ini mencakup kualitas, ketepatan, produktivitas, serta kemampuan menyelesaikan pekerjaan

secara konsisten. Pradhan dan Jena (2017) menegaskan bahwa *task performance* mencerminkan kontribusi utama terhadap tujuan operasional organisasi. Dimensi ini sejalan dengan konsep Armstrong yang menekankan pencapaian *key results*, serta model klasik yang memandang kinerja sebagai pencapaian standar pekerjaan formal.

## 2. *Adaptive Performance*

*Adaptive performance* menggambarkan kemampuan karyawan untuk beradaptasi dengan perubahan, kondisi kerja yang dinamis, tuntutan baru, serta situasi yang tidak terduga. Dalam lingkungan kerja modern yang ditandai oleh kompleksitas dan ketidakpastian, dimensi ini menjadi semakin penting. Pradhan dan Jena (2017) memasukkan aspek seperti kreativitas dalam pemecahan masalah, kemampuan menyesuaikan metode kerja, belajar cepat, dan fleksibilitas peran. Dimensi ini melengkapi pandangan Armstrong bahwa perilaku yang menunjukkan *agility*, learning behavior, dan perubahan positif merupakan komponen penting dalam kinerja berkelanjutan.

## 3. *Contextual Performance*

Contextual performance adalah kontribusi karyawan di luar tugas inti yang mendukung lingkungan kerja secara interpersonal maupun organisasi. Dimensi ini mencakup perilaku prososial, kerja sama, inisiatif, komitmen terhadap nilai organisasi, dan kesediaan membantu rekan kerja. Pradhan dan Jena (2017) menegaskan bahwa contextual performance memperkuat efektivitas organisasi

melalui peningkatan kohesi sosial dan iklim kerja yang konstruktif. Armstrong dan Taylor (2020) juga menekankan pentingnya perilaku yang menunjukkan *citizenship, engagement*, dan dukungan terhadap budaya organisasi sebagai komponen kinerja yang bernilai strategis.

Meskipun model tiga dimensi yang dikembangkan oleh Pradhan dan Jena, (2017) telah menjadi kerangka komprehensif dalam menilai kinerja karyawan, literatur lain menunjukkan bahwa sejumlah perilaku kerja spesifik juga memiliki kontribusi signifikan terhadap kinerja individu, terutama dalam konteks pekerjaan modern yang berintensitas pengetahuan tinggi. Armstrong dan Taylor (2020) menjelaskan bahwa dimensi kinerja tidak hanya terbatas pada hasil dan perilaku peran formal, tetapi juga mencakup kompetensi perilaku seperti kemampuan pemecahan masalah (*problem-solving skills*), efektivitas komunikasi, dan interpersonal competencies yang secara langsung memengaruhi kualitas kontribusi karyawan. Perspektif ini sejalan dengan pandangan Gibson et al. (2015) yang menekankan bahwa perilaku seperti analisis masalah, kejelasan komunikasi, dan kemampuan berkoordinasi merupakan determinan penting bagi efektivitas kerja dalam organisasi yang kompleks dan kolaboratif.

Selain itu, Robbins dan Judge (2023) menyoroti *work engagement behaviors* sebagai bentuk perilaku kerja yang mencerminkan tingkat energi, dedikasi, dan keterlibatan psikologis karyawan dalam menjalankan tugasnya. Perilaku ini tidak hanya meningkatkan kinerja peran inti, tetapi juga berkontribusi pada perilaku adaptif dan kontekstual yang dibutuhkan organisasi modern. Dengan

demikian, literatur manajemen kontemporer mengakui bahwa kinerja karyawan merupakan konstruksi multidimensional yang mencakup hasil kerja, perilaku peran, serta kompetensi dan energi psikologis yang ditampilkan dalam proses kerja sehari-hari.

#### 2.1.5.5 Indikator Pengukuran Kinerja Karyawan

Pengukuran kinerja karyawan pada dasarnya merujuk pada sejauh mana individu mampu menampilkan hasil kerja dan perilaku kerja yang sesuai dengan tuntutan jabatan. Literatur manajemen klasik maupun kontemporer menekankan bahwa kinerja tidak hanya merupakan keluaran tugas inti, tetapi juga mencakup perilaku kontekstual dan adaptif yang mendukung efektivitas organisasi secara keseluruhan. Dalam kerangka tersebut, indikator kinerja karyawan disusun untuk menangkap aspek hasil kerja sekaligus perilaku kerja yang relevan sebagaimana dijelaskan dalam berbagai model seperti kinerja tugas, kinerja kontekstual, dan kinerja adaptif (Pradhan dan Jena, 2017), prinsip hasil dan perilaku kerja (Armstrong dan Taylor, 2020), serta dimensi efektivitas individu dalam organisasi (Gibson et al., 2015; Robbins dan Judge, 2023).

Pertama, kualitas kerja, kuantitas kerja, dan ketepatan waktu merepresentasikan indikator yang lazim digunakan untuk menilai efektivitas pelaksanaan tugas inti. Ketiga indikator ini mencerminkan seberapa baik standar pekerjaan dapat dicapai dari sisi akurasi, volume output, dan pemenuhan tenggat waktu. Literatur menyebut indikator tersebut sebagai ukuran objektif yang

menggambarkan dimensi kinerja tugas (*task performance*) dan pencapaian hasil kerja.

Selanjutnya, efisiensi sumber daya dan kemandirian mencerminkan kemampuan karyawan dalam menggunakan sumber daya organisasi secara optimal sekaligus menunjukkan tingkat pengawasan yang dibutuhkan dalam menyelesaikan tugas. Efisiensi terkait erat dengan pemanfaatan waktu, energi, dan material secara ekonomis, sementara kemandirian mengindikasikan kompetensi, keandalan, dan profesionalisme individu yang merupakan bagian dari perilaku kerja yang dinilai penting dalam model kinerja berbasis hasil dan perilaku.

Di sisi lain, kerja sama tim mencerminkan dimensi perilaku kontekstual yang berkontribusi terhadap suasana kerja positif, dukungan antar rekan kerja, serta efektivitas koordinasi. Literature kinerja modern menegaskan bahwa perilaku sosial seperti membantu, berkolaborasi, dan membangun hubungan kerja yang harmonis merupakan bagian penting dari kinerja yang berdampak pada organisasi secara keseluruhan.

Indikator inisiatif dan proaktivitas menunjukkan sejauh mana karyawan mampu bertindak melampaui tuntutan formal pekerjaan, mengantisipasi permasalahan, dan memberikan kontribusi kreatif terhadap perbaikan proses kerja. Perilaku ini sejalan dengan konsep kinerja ekstra-peran serta kinerja adaptif yang ditekankan dalam literatur kontemporer tentang efektivitas individu di lingkungan kerja dinamis.

Terakhir, kemampuan adaptasi menggambarkan kapasitas karyawan dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan, tuntutan situasional, dan dinamika pekerjaan yang berkembang. Adaptivitas merupakan salah satu indikator yang semakin penting dalam model kinerja modern, khususnya dalam konteks pekerjaan yang memerlukan fleksibilitas, pembelajaran berkelanjutan, dan kemampuan merespons perubahan dengan cepat.

Secara keseluruhan, indikator-indikator tersebut mencerminkan cakupan penilaian kinerja yang komprehensif. Tidak hanya mencakup aspek hasil kerja (*task performance*), tetapi juga perilaku kontekstual (*contextual performance*) dan kemampuan adaptif (*adaptive performance*), yang sejalan dengan pandangan Pradhan dan Jena, (2017), Armstrong dan Taylor (2020), serta konsep efektivitas individu menurut Robbins dan Judge (2023) dan Gibson et al. (2015). Dengan demikian, indikator tersebut telah memenuhi kerangka teoretis utama mengenai pengukuran kinerja karyawan dalam literatur manajemen modern.

### **2.3 Penelitian yang Relevan**

Penelitian terdahulu adalah studi atau riset yang telah dilakukan oleh peneliti lain sebelum penelitian yang sedang dikerjakan. Penelitian terdahulu biasanya digunakan sebagai acuan atau landasan teoritis, sehingga bisa memperkuat argumentasi dan menghindari pengulangan topik yang sama tanpa pengembangan. Menurut Sugiyono (2019), penelitian terdahulu merupakan referensi yang digunakan untuk memberikan gambaran, memperdalam teori, dan mengidentifikasi celah penelitian dalam rangka memperkuat dan mengarahkan penelitian yang

sedang dilakukan. Telaah penelitian terdahulu membantu peneliti dalam menyusun kerangka konseptual, menentukan variabel, dan memahami hubungan antar variabel berdasarkan bukti empiris (Creswell, 2012).

Dalam penelitian ini, terdapat 29 penelitian terdahulu yang dikaji dan ditelaah untuk mengetahui dan membandingkan tujuan penelitian, persamaan, perbedaan, dan teknik analisis yang digunakan dalam penelitian terdahulu dengan penelitian usulan. Berikut adalah Berikut beberapa penelitian yang telah terdahulu yang relevan dengan penelitian ini yang dibuat dalam tabel *state of the art*:

Tabel 2.1. *State of the Art* Penelitian

| No. | Nama Peneliti, Tahun & Judul Penelitian                                                                                                                                                               | Lokasi Penelitian               | Hasil/Temuan Utama                                                                                                      | Persamaan                                                                                         | Perbedaan                                                                                                        |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1   | Ardelia et al., (2024).<br><i>Developing a Model of the Influence of Organizational Culture on Employee Performance and Job Satisfaction</i>                                                          | PT. XYZ Semarang                | Budaya organisasi berpengaruh signifikan pada kinerja dan kepuasan kerja.                                               | Sama-sama meneliti pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan menggunakan PLS-SEM.      | Tidak memasukkan variabel motivasi, pengembangan potensi, dan komitmen. Lokasi penelitian di industri manufaktur |
| 2   | Aziz et al. (2024).<br><i>Spiritual Leadership, Organizational Culture, and Self-Efficacy as Predictors of Lecturer Performance in Indonesian Higher Education: A PLS-SEM Analysis in Probolinggo</i> | Perguruan Tinggi di Probolinggo | Kepemimpinan spiritual, budaya organisasi, dan efikasi diri memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja dosen. | Sama-sama menggunakan variabel budaya organisasi dan kinerja, serta PLS-SEM sebagai alat analisis | Tidak meneliti variabel potensi, motivasi, dan komitmen. Serta tidak menggunakan F-AHP dan TOPSIS                |

| No. | Nama Peneliti, Tahun & Judul Penelitian                                                                                                                                                      | Lokasi Penelitian                   | Hasil/Temuan Utama                                                                          | Persamaan                                                                                                | Perbedaan                                                                                                                                                               |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3   | Febriansyah et al. (2024). Analisis Penilaian Kinerja Karyawan Dengan Menggunakan Metode AHP Dan Fuzzy TOPSIS Pada PT. XYZ                                                                   | PT. XYZ (Industri tapioka)          | Penilaian kinerja lebih objektif dengan Fuzzy AHP–TOPSIS dibanding sistem manual.           | Sama-sama menggunakan metode MCDM (Fuzzy AHP & TOPSIS) untuk pengambilan keputusan kinerja.              | Tidak meneliti hubungan antar variabel SDM (motivasi, budaya organisasi, komitmen, pengembangan potensi), hanya penilaian teknis kinerja.                               |
| 4   | Garjito et al. (2024). <i>the Effect of Organizational Culture and Work Motivation on Employee Performance with Organizational Commitment as A Mediating Variable in Insurance Companies</i> | PT. XYZ Insurance (Jakarta Selatan) | Budaya & motivasi memengaruhi kinerja, komitmen terbukti sebagai mediator.                  | Memiliki variabel budaya organisasi, motivasi, komitmen, dan kinerja yang identik dengan penelitian ini. | Tidak memasukkan variabel pengembangan potensi. Tidak menambahkan metode MCDM.                                                                                          |
| 5   | Indriyani et al. (2025). <i>The Influence of Servant Leadership and Motivation on Employee Performance with Organizational Culture as Mediating Variable</i>                                 | PDAM Way Rilau (Lampung)            | Kepemimpinan dan motivasi memengaruhi kinerja, budaya organisasi berperan sebagai mediator. | Sama-sama menggunakan variabel budaya organisasi, motivasi, dan kinerja.                                 | Fokus variabel berbeda (kepemimpinan, budaya sebagai mediator). Tidak mengukur komitmen maupun potensi. Alat analisis menggunakan AMOS, bukan PLS-SEM/Fuzzy AHP/TOPSIS. |
| 6   | Khotimah et al. (2023). Pengaruh Motivasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja dengan Mediasi Komitmen Tenaga Pendidik pada Yayasan Permata Mojokerto                                      | Yayasan Permata (Mojokerto)         | Motivasi & budaya memengaruhi komitmen dan kinerja; komitmen memediasi sebagian hubungan.   | Variabel penelitian memiliki kemiripan kuat: motivasi, budaya, komitmen, dan kinerja.                    | Penggunaan variabel komitmen sebagai mediasi. Tidak memasukkan pengembangan potensi. Tidak menggunakan metode MCDM.                                                     |

| No. | Nama Peneliti, Tahun & Judul Penelitian                                                                                                                           | Lokasi Penelitian                | Hasil/Temuan Utama                                                                                                                          | Persamaan                                                                        | Perbedaan                                                                                                                                  |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 7   | Kurniawan et al. (2021). <i>Employee Performance Evaluation in an Indonesian Metal Casting Manufacturer using an Integrated MCDM Approach</i>                     | Pabrik fitting pipa (Yogyakarta) | Kinerja dinilai lebih akurat dengan BWM–Fuzzy TOPSIS.                                                                                       | Sama-sama menggunakan metode MCDM untuk penilaian kinerja.                       | Tidak meneliti variabel SDM (motivasi, komitmen, budaya, potensi). Hanya evaluasi teknis kinerja.                                          |
| 8   | Lingga (2019) <i>Evaluating the Performance Employee Using TOPSIS</i>                                                                                             | Bank BJB                         | Menghasilkan sistem penilaian kinerja berbasis TOPSIS untuk menentukan karyawan terbaik.                                                    | Sama-sama menilai kinerja karyawan dan menggunakan metode TOPSIS.                | Tidak meneliti variabel seperti budaya organisasi, motivasi, komitmen, maupun pengembangan potensi. Tidak menggunakan PLS-SEM & Fuzzy-AHP. |
| 9   | Maha Putra dan Nasution (2024). <i>The Role of Organizational Culture on Employee Performance through Job Satisfaction and Work Motivation</i>                    | PT. Pelabuhan Tanjung Priok      | Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui motivasi dan kepuasan kerja.                                              | Sama-sama mengkaji budaya organisasi, motivasi, dan kinerja dalam model mediasi. | Menambahkan kepuasan kerja sebagai mediator dan tidak memasukkan komitmen serta pengembangan potensi. Tidak menggunakan MCDM.              |
| 10  | Manurung (2023). <i>The Effect of Organizational Culture on Employee Performance Through the Work Motivation at Head Office of PT. Permodalan Nasional Madani</i> | PT PNM Jakarta                   | Budaya organisasi memengaruhi kinerja, dengan motivasi sebagai mediator.                                                                    | Menguji pengaruh budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja.                | Tidak melibatkan variabel komitmen maupun pengembangan potensi, dan tidak menggunakan metode analisis multi-kriteria.                      |
| 11  | Medina-Garrido et al. (2017). <i>Relationship Between Work-family Balance, Employee Well-being and Job Performance.</i>                                           | Sektor perbankan di Spanyol      | Aksesibilitas dan eksistensi keseimbangan kerja-keluarga memberikan pengaruh terhadap kinerja ketika dimediasi oleh kesejahteraan karyawan. | Sama-sama mengukur kinerja karyawan, menggunakan SEM-PLS.                        | Tidak meneliti pengembangan potensi budaya organisasi, motivasi, dan komitmen. Tidak memakai Fuzzy-AHP maupun TOPSIS.                      |

| No. | Nama Peneliti, Tahun & Judul Penelitian                                                                                                                                                                            | Lokasi Penelitian                                | Hasil/Temuan Utama                                                                                             | Persamaan                                                                                      | Perbedaan                                                                                                                    |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 12  | Meijerink et al. (2021). <i>A Meta-Analysis of Mediating Mechanisms Between Employee Reports of Human Resource Management and Employee Performance: Different Pathways for Descriptive and Evaluative Reports?</i> | Tidak disebutkan                                 | Praktik HRM memengaruhi kinerja melalui mekanisme afektif dan evaluatif.                                       | Mempersiapkan dasar teoritis bahwa praktik perilaku organisasi berdampak pada outcome kinerja. | Fokus pada praktik HRM, bukan variabel budaya organisasi, motivasi, komitmen, atau pengembangan potensi secara spesifik.     |
| 13  | Mohamed et al. (2025). <i>The Impact of Motivation on Employee Performance of Non-Governmental Organizations in Mogadishu</i>                                                                                      | Lembaga Swadaya Masyarakat di Mogadishu, Somalia | Motivasi memberikan pengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.                                      | Sama-sama meneliti motivasi dan kinerja.                                                       | Tidak melibatkan variabel budaya organisasi, komitmen, maupun pengembangan potensi. Tidak menggunakan TOPSIS atau Fuzzy-AHP. |
| 14  | Mustafa et al. (2022). <i>The Effect of Motivation and Commitment on Employee Performance Moderated by Organizational Culture at Gowa Regency Regional Government</i>                                              | Pemerintah Kabupaten Gowa                        | Motivasi dan komitmen berpengaruh signifikan terhadap kinerja; budaya organisasi memoderasi hubungan tersebut. | Meneliti motivasi, komitmen, budaya organisasi, dan kinerja                                    | Tidak memasukkan variabel pengembangan potensi. Tidak menggabungkan metode PLS-SEM dengan Fuzzy-AHP dan TOPSIS.              |
| 15  | Natalia (2023). <i>Work Motivation Mediates Organizational Culture on Performance</i>                                                                                                                              | Dinas Perpustakaan & Arsip Jatim                 | Budaya organisasi berpengaruh positif pada kinerja dan motivasi, serta motivasi memediasi hubungan keduanya.   | Sama-sama meneliti budaya organisasi, motivasi, dan kinerja.                                   | Tidak meneliti komitmen maupun pengembangan potensi karyawan. Metode hanya SEM-PLS tanpa integrasi Fuzzy-AHP dan TOPSIS.     |

| No. | Nama Peneliti, Tahun & Judul Penelitian                                                                                                                                           | Lokasi Penelitian                               | Hasil/Temuan Utama                                                                                                                                                                        | Persamaan                                                                                                                               | Perbedaan                                                                                                                                                                 |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 16  | Norawati et al. (2023). Analisis Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Budaya Organisasi dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Pegawai dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening | Dinas Permukiman dan Perumahan Kabupaten Kampar | Kepemimpinan, motivasi, dan budaya organisasi memengaruhi kinerja, dengan komitmen sebagai variabel <i>intervening</i> .                                                                  | Memiliki variabel yang sama: motivasi, budaya organisasi, komitmen, dan kinerja.                                                        | Tidak meneliti variabel pengembangan potensi. Tidak menggunakan analisis MCDM                                                                                             |
| 17  | Nugroho dan Armanu (2024). Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan                                                                       | PDAM Nganjuk, Jawa Timur                        | Budaya organisasi dan komitmen organisasional terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Komitmen memiliki peran dominan sebagai penentu peningkatan kinerja. | Memiliki kesesuaian pada variabel budaya organisasi, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan sebagai bagian dari hubungan struktural. | Tidak mencakup variabel motivasi maupun pengembangan potensi serta tidak menggunakan metode analisis multi-kriteria, hanya menggunakan pendekatan statistik konvensional. |
| 18  | Nuraeni (2020). Implementasi Metode SAW dan TOPSIS dalam Penentuan Kinerja Karyawan Terbaik pada Perusahaan Penukaran Uang                                                        | Perusahaan Penukaran Uang                       | Penggunaan SAW dan TOPSIS efektif dalam menentukan kinerja karyawan terbaik.                                                                                                              | Sama-sama menggunakan TOPSIS untuk penilaian kinerja.                                                                                   | Tidak meneliti variabel psikologis/organisasional seperti motivasi, budaya, komitmen, atau pengembangan potensi. Tidak menggunakan PLS-SEM.                               |

| No. | Nama Peneliti, Tahun & Judul Penelitian                                                                                                                                                                   | Lokasi Penelitian                        | Hasil/Temuan Utama                                                                                                                 | Persamaan                                                                                         | Perbedaan                                                                                                                                  |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 19  | Nurmilasari dan Yuliantini (2022). <i>The Influence of Organizational Culture, Work Motivation, Transformational Leadership on Employee Performance and the Implication on Organizational Performance</i> | BRIN (Jakarta)                           | Budaya organisasi, motivasi, dan kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja dan kinerja organisasi.                      | Sama-sama menguji pengaruh budaya organisasi, motivasi, dan kinerja karyawan menggunakan PLS-SEM. | Penelitian ini tidak meneliti pengembangan potensi dan komitmen, serta tidak menggunakan Fuzzy-AHP-TOPSIS.                                 |
| 20  | Paais dan Pattiruhu (2020). <i>Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance</i>                                                                  | Wahana Resources Ltd. Maluku             | Motivasi dan budaya organisasi berpengaruh pada kinerja; kepemimpinan berpengaruh pada kepuasan namun tidak langsung pada kinerja. | Sama-sama meneliti motivasi, budaya organisasi, dan kinerja.                                      | Tidak melibatkan variabel komitmen serta pengembangan potensi, dan tidak memakai Fuzzy-AHP maupun TOPSIS.                                  |
| 21  | Permatasari (2020). Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan                                                                                                                     | PT. Telkom Indonesia Regional V Surabaya | Budaya organisasi dan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.                                                      | Sama-sama menganalisis budaya organisasi, motivasi, dan kinerja dalam model kausal.               | Tidak memasukkan variabel pengembangan potensi dan komitmen, serta tidak menggunakan pendekatan multi-metode seperti Fuzzy-AHP dan TOPSIS. |
| 22  | Puryati dan Djamil (2023). <i>The Impact of Organizational Culture and Motivation on Employee Performance Using Compensation as an Intervening Variable at PT. Inti Prima Rasa</i>                        | PT. Inti Prima Rasa                      | Budaya organisasi dan motivasi berdampak positif terhadap kinerja, dengan kompensasi sebagai mediator.                             | Mengkaji budaya organisasi, motivasi, dan kinerja dalam kerangka hubungan struktural.             | Memasukkan kompensasi sebagai variabel perantara, tidak meneliti komitmen dan pengembangan potensi. Tidak menggunakan analisis MCDM        |

| No. | Nama Peneliti, Tahun & Judul Penelitian                                                                                                                       | Lokasi Penelitian                           | Hasil/Temuan Utama                                                                                                                   | Persamaan                                                                                                                                        | Perbedaan                                                                                                                                                                                                   |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 23  | Rahmawati et al. (2025). <i>Employee Performance in Multinational Companies: The Role of Culture and Motivation</i>                                           | Perusahaan Multinasional di ASEAN           | Budaya organisasi dan motivasi memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.                                             | Penggunaan variabel budaya organisasi, motivasi kerja, dan kinerja karyawan. Alat analisis yang digunakan yaitu PLS-SEM                          | Tidak menggunakan variabel pengembangan potensi dan komitmen. Tidak menggunakan analisis MCDM. Penggunaan variabel motivasi sebagai mediator parsial                                                        |
| 24  | Rifqi dan Aldisa, (2023). Sistem Pendukung Keputusan Penilaian Kinerja Karyawan Menerapkan Metode TOPSIS                                                      | Objek wisata alam di Kabupaten Deli Serdang | TOPSIS mampu menghasilkan peringkat kinerja yang objektif.                                                                           | Sama-sama menggunakan TOPSIS sebagai instrumen analisis dalam evaluasi kinerja.                                                                  | Berfokus pada perancangan sistem pendukung keputusan, bukan hubungan kausal antar variabel perilaku organisasi.                                                                                             |
| 25  | Situmeang dan Fakhriza (2024). <i>Employee Performance Evaluation Using ANP &amp; TOPSIS</i>                                                                  | PT Aghra Putra Semesta                      | Integrasi ANP–TOPSIS meningkatkan akurasi evaluasi kinerja.                                                                          | Sama-sama menerapkan metode berbasis multi-kriteria untuk mengukur kinerja.                                                                      | Tidak menganalisis variabel psikologis seperti motivasi, budaya organisasi, komitmen, maupun pengembangan potensi.                                                                                          |
| 26  | Sreejith (2024) <i>Continuous Performance Evaluation of Employees Using AHP and Modified Pugh Matrix Method: Contrasting with TOPSIS, PROMETHEE and VIKOR</i> | Tidak disebutkan                            | AHP memberikan struktur penilaian yang lebih stabil, sedangkan TOPSIS efektif untuk menghasilkan peringkat keputusan yang konsisten. | Memiliki persamaan pada penggunaan metode multi-kriteria (MCDM), khususnya pendekatan berbasis TOPSIS sebagai instrumen untuk penilaian kinerja. | Tidak meneliti variabel perilaku seperti budaya organisasi, motivasi, komitmen, atau pengembangan potensi. Fokus penelitian terletak pada evaluasi berbasis MCDM dan tidak menggunakan pengujian statistik. |
| 27  | Suardhita Nyoman et al. (2021). <i>The Effect of Organizational Culture and Organizational Commitment on Employee Performance at Bank CIMB</i>                | Bank CIMB Niaga                             | Budaya organisasi dan komitmen meningkatkan kinerja secara signifikan.                                                               | Memiliki keselarasan pada penggunaan budaya organisasi, komitmen, dan kinerja.                                                                   | Tidak memasukkan motivasi maupun pengembangan potensi sebagai bagian dari model analisis. Tidak menggunakan evaluasi berbasis MCDM                                                                          |

| No. | Nama Peneliti,<br>Tahun & Judul<br>Penelitian                                                                                                                                                                                     | Lokasi Penelitian        | Hasil/Temuan<br>Utama                                                                                                         | Persamaan                                                                                      | Perbedaan                                                                                                                        |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|     | <i>Niaga Tbk<br/>Branch Pondok<br/>Gede Bekasi</i>                                                                                                                                                                                |                          |                                                                                                                               |                                                                                                |                                                                                                                                  |
| 28  | Sumarjo et al.<br>(2025). <i>The Role<br/>of Organizational<br/>Culture in<br/>Improving<br/>Employee<br/>Performance<br/>through<br/>Organizational<br/>Commitment</i>                                                           | PT Arwana Citra<br>Mulia | Budaya<br>organisasi<br>berpengaruh<br>pada komitmen<br>dan kinerja,<br>dengan<br>komitmen<br>sebagai<br>mediator.            | Melibatkan<br>budaya<br>organisasi,<br>komitmen, dan<br>kinerja dalam<br>struktur<br>hubungan. | Tidak memasukkan<br>motivasi dan<br>pengembangan<br>potensi, serta tidak<br>mengintegrasikan<br>metode Fuzzy-AHP<br>atau TOPSIS. |
| 29  | Vasumathi et al.<br>(2025). <i>An<br/>Empirical Study<br/>on the Impact of<br/>Organizational<br/>Culture<br/>Dimensions on<br/>Employees' <br/>Performance<br/>through<br/>Organizational<br/>Support in the IT<br/>Industry</i> | Perusahaan IT            | Budaya<br>organisasi<br>memiliki<br>pengaruh<br>signifikan<br>terhadap kinerja,<br>komitmen, dan<br>adaptabilitas<br>pegawai. | Menempatkan<br>budaya<br>organisasi<br>sebagai<br>prediktor utama<br>kinerja.                  | Tidak memasukkan<br>motivasi,<br>komitmen, dan<br>pengembangan<br>potensi, serta tidak<br>melibatkan analisis<br>MCDM            |

## 2.4 Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir merupakan model konseptual yang menggambarkan hubungan teoritis antar konsep yang diteliti dalam sebuah penelitian (Sugiyono, 2019). Dalam konteks ini, penelitian berfokus pada empat aspek penting dalam organisasi, yaitu pengembangan potensi, budaya organisasi, motivasi kerja, dan komitmen terhadap organisasi, untuk mengetahui sejauh mana pengaruhnya terhadap tingkat kinerja karyawan di lingkungan Bank Perekonomian Rakyat (BPR) yang berada dalam wilayah kerja Otoritas Jasa Keuangan (OJK) Tasikmalaya. Tidak hanya mengkaji hubungan pengaruh antar aspek tersebut terhadap kinerja, pendekatan ini juga digunakan sebagai dasar dalam pemilihan

karyawan terbaik. Kinerja karyawan berperan sebagai tujuan penilaian, sementara keempat aspek lainnya digunakan sebagai kriteria penentu. Diharapkan, hasil dari kajian ini dapat berkontribusi dalam upaya meningkatkan retensi serta meminimalkan potensi terjadinya *turnover* karyawan di masa yang akan datang.

Kinerja karyawan dalam sebuah organisasi tidak dapat muncul secara instan atau berdiri sendiri, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang membentuk kapasitas, semangat, dan kesediaan individu untuk bekerja secara optimal. Dalam konteks penelitian ini, terdapat empat variabel utama yang diidentifikasi memiliki kontribusi terhadap pembentukan dan peningkatan kinerja karyawan, yaitu pengembangan potensi, budaya organisasi, motivasi kerja, dan komitmen organisasi. Keempat variabel tersebut saling melengkapi dan berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif serta mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Pengembangan potensi karyawan memainkan peran sentral dalam menunjang kinerja, baik secara individual maupun organisasi. De Haro et al. (2023) mendefinisikan pengembangan potensi sebagai proses strategis yang dilakukan organisasi untuk mengidentifikasi, mengembangkan, dan mengelola kompetensi prediktif dari karyawan berpotensi tinggi guna memaksimalkan kontribusinya terhadap kinerja dan tujuan organisasi. Pengembangan potensi bertujuan untuk mengidentifikasi dan mengoptimalkan kompetensi prediktif yang dimiliki karyawan agar mampu memberikan kontribusi maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian, pengembangan potensi diarahkan untuk meningkatkan kapasitas individu dalam menghasilkan kinerja yang lebih efektif,

adaptif, dan berorientasi pada hasil. Dalam konteks penelitian ini, pengembangan potensi dipahami sebagai kapasitas dan tindakan proaktif individu dalam mengelola arah pertumbuhan kariernya melalui mekanisme eksplorasi diri, perencanaan karier, serta penguatan kompetensi secara berkelanjutan. Dimensi *Career Exploration* dan *Goal Setting/Planning* (Hirschi dan Koen, 2021) menekankan bahwa pengembangan potensi tercermin dari upaya karyawan untuk aktif mencari informasi terkait peluang karier, memahami tuntutan pekerjaan, serta merumuskan tujuan jangka panjang yang selaras dengan arah perkembangan profesionalnya. Selain itu, perspektif *Proactive Career Behavior* melalui *Proactive Skill Development* serta *Networking & Seeking Feedback* (Martins et al., 2024; Peng et al., 2021) menunjukkan bahwa karyawan yang mampu mengembangkan potensinya akan secara sukarela mengikuti pelatihan, memperkaya pengetahuan pribadi, membangun jejaring profesional, dan secara konsisten mencari umpan balik guna meningkatkan efektivitas kerjanya. Dengan demikian, pengembangan potensi dalam penelitian ini tidak hanya merefleksikan kemampuan individu untuk merencanakan karier, tetapi juga kesiapan adaptif dan proaktif untuk memperkuat kompetensi yang dibutuhkan guna mencapai kinerja optimal.

Budaya organisasi merupakan pola nilai, keyakinan, dan praktik yang berkembang dalam organisasi dan memengaruhi cara karyawan berperilaku, berkomunikasi, dan bekerja, serta berdampak langsung pada kinerja dan keterlibatan mereka (Barajas, 2024). Budaya organisasi bertujuan membentuk pola perilaku kerja yang selaras dengan nilai dan tujuan organisasi sehingga mampu meningkatkan keterlibatan, efektivitas kerja, dan pencapaian kinerja karyawan

secara optimal. Dalam penelitian ini, budaya organisasi diposisikan sebagai landasan nilai yang membentuk orientasi kerja karyawan melalui dua dimensi utama, yaitu budaya eksplorasi dan budaya eksploitasi (Kassotaki, 2022; Y. Liu et al., 2019). Budaya eksplorasi mencerminkan dorongan organisasi untuk berinovasi, mengambil risiko secara terukur, serta mendorong kreativitas dalam penyelesaian tugas, sementara budaya eksploitasi menekankan konsistensi operasional melalui perhatian terhadap detail, orientasi pada hasil, serta penciptaan stabilitas organisasi (Robbins dan Judge, 2023). Kombinasi kedua dimensi ini menciptakan lingkungan kerja yang adaptif sekaligus terstruktur, sehingga karyawan memiliki ruang untuk bereksperimen dan berkembang tanpa mengabaikan efisiensi serta ketepatan kerja. Oleh karena itu, budaya organisasi dalam konteks penelitian ini merepresentasikan ekosistem nilai yang tidak hanya membentuk perilaku karyawan, tetapi juga memperkuat kapasitas organisasi dalam mencapai kinerja yang berkelanjutan.

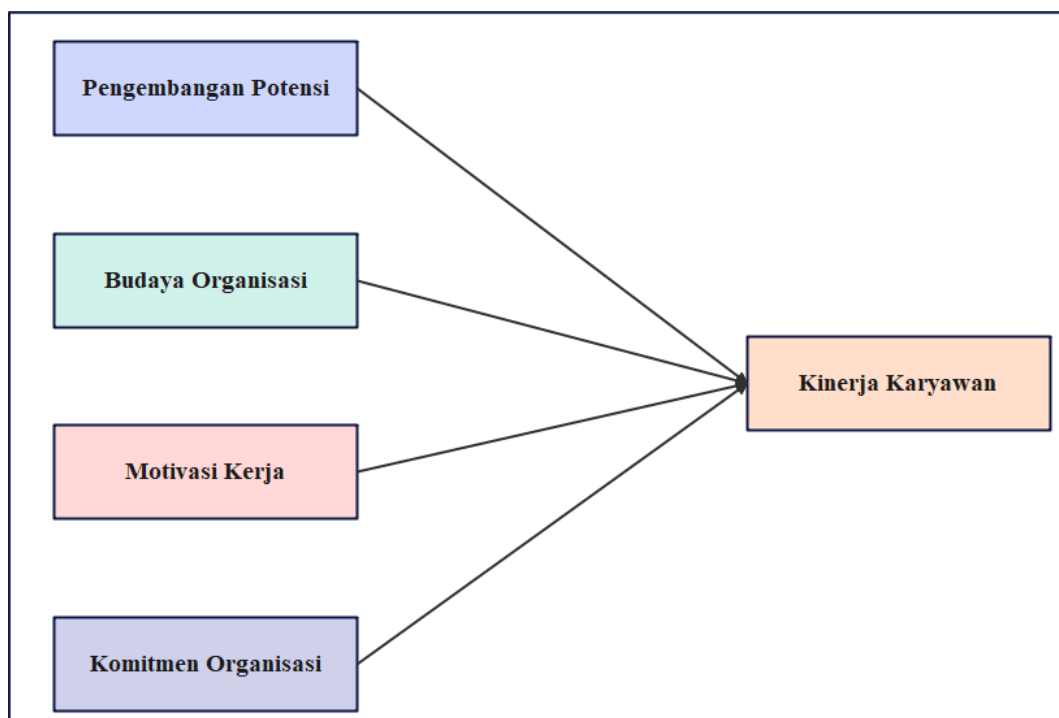
Motivasi kerja adalah kekuatan psikologis internal dan eksternal yang mendorong individu untuk bertindak secara sukarela, berusaha keras, dan gigih dalam mencapai tujuan kerja (Robbins dan Judge, 2023). Motivasi kerja bertujuan mengarahkan, meningkatkan intensitas, dan mempertahankan usaha individu dalam melaksanakan tugas sehingga mampu mencapai target dan standar kinerja yang telah ditetapkan organisasi. Dalam penelitian ini, motivasi kerja dipahami melalui kerangka *Self-Determination Theory* yang menekankan bahwa kualitas dorongan kerja individu sangat dipengaruhi oleh pemenuhan tiga kebutuhan psikologis dasar, yaitu kebutuhan kompetensi, kebutuhan otonomi, dan kebutuhan keterhubungan (Ryan dan Deci, 2017). Kebutuhan kompetensi tercermin dari keyakinan individu

terhadap kemampuan dirinya, efektivitas dalam menyelesaikan tugas, serta kesiapan menghadapi tantangan pekerjaan. Sementara itu, kebutuhan otonomi terlihat melalui adanya kebebasan menentukan cara kerja, ruang bagi inisiatif pribadi, serta kesempatan mengambil keputusan secara mandiri. Adapun kebutuhan keterhubungan tercermin dari ikatan dan kepedulian dalam tim, hubungan yang terbuka dengan atasan, serta pengalaman dihargai dalam lingkungan kerja. Ketiga kebutuhan ini berfungsi sebagai fondasi psikologis yang memperkuat dorongan intrinsik karyawan untuk berusaha secara sukarela dan mempertahankan performa optimal dalam jangka panjang, sehingga motivasi kerja menjadi faktor penting dalam mendukung kinerja karyawan.

Komitmen organisasi merupakan keterikatan psikologis yang mencerminkan keterlibatan emosional karyawan, rasa kewajiban moral, serta persepsi terhadap konsekuensi atau biaya yang harus ditanggung apabila meninggalkan organisasi (Nguyen et al., 2024). Komitmen organisasi bertujuan memperkuat keterikatan psikologis karyawan terhadap organisasi sehingga mendorong kontribusi kerja yang lebih konsisten, loyalitas yang lebih tinggi, dan peningkatan kinerja dalam mencapai tujuan organisasi. Dalam penelitian ini, komitmen organisasi dikaji berdasarkan tiga bentuk keterikatan yang dijelaskan dalam model Meyer dan Allen (1991), yaitu komitmen afektif, komitmen keberlanjutan, dan komitmen normatif. Komitmen afektif tercermin dari kecocokan karyawan dengan organisasi, keterikatan emosional, serta perasaan menjadi bagian yang signifikan dalam lingkungan kerja. Sementara itu, komitmen keberlanjutan ditunjukkan melalui rasa ingin bertahan karena adanya konsekuensi atau kerugian

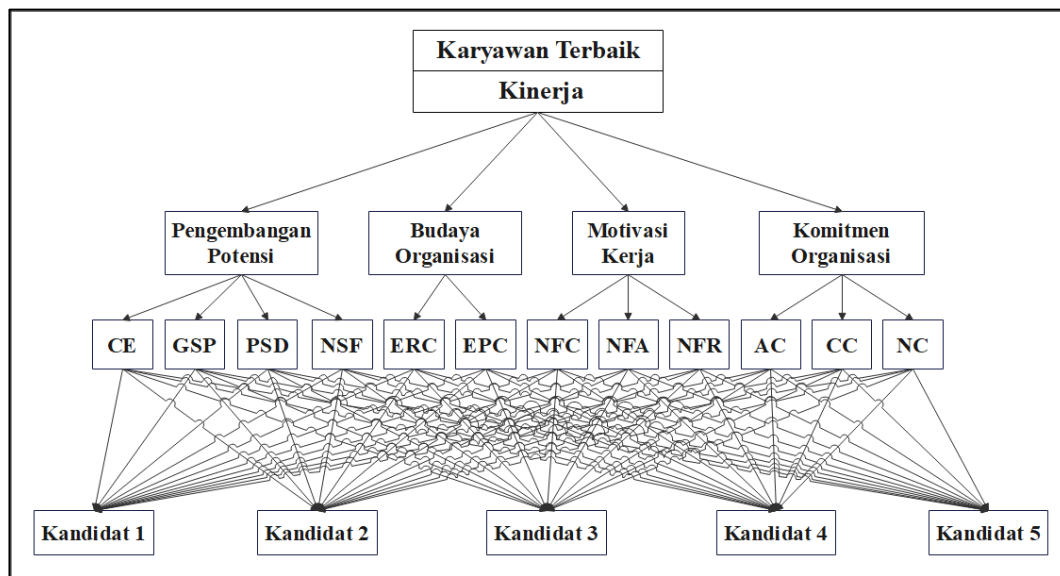
yang dirasakan apabila meninggalkan organisasi, termasuk keterbatasan pilihan pekerjaan di luar organisasi. Adapun komitmen normatif berkaitan dengan kewajiban moral karyawan untuk tetap bekerja, keyakinan bahwa organisasi layak menerima loyalitas mereka, serta rasa tanggung jawab terhadap pihak lain yang terdampak oleh keputusan mereka. Secara keseluruhan, ketiga dimensi ini menggambarkan seberapa kuat hubungan psikologis karyawan dengan organisasi, yang pada akhirnya memengaruhi konsistensi perilaku kerja dan kontribusi mereka terhadap pencapaian kinerja organisasi.

Setelah menguraikan bagaimana masing-masing aspek memengaruhi kinerja karyawan, hubungan tersebut digambarkan pada model penelitian yang menunjukkan hubungan antar variabel seperti pada Gambar 2.1 berikut:



Gambar 2.1. Model Penelitian

Selain model penelitian, rancangan hirarki keputusan juga dibuat untuk memberikan gambaran dalam system pengambilan keputusan terhadap pemilihan karyawan terbaik berdasarkan kinerjanya yang dinilai dari pengembangan potensi, budaya organisasi, motivasi kerja, dan komitmen organisasi yang menjadi kriteria penilaian yang digambarkan pada Gambar 2.2 berikut:



Gambar 2.2. Rancangan Struktur Hirarki Keputusan

## 2.5 Hipotesis Penelitian

Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian yang masih bersifat dugaan atau perkiraan (Sugiyono, 2019). Hipotesis dalam penelitian ini dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan. Hipotesis tidak diperlukan untuk Sistem Pendukung Keputusan karena keputusan yang diambil bersifat deskriptif yang menganalisis data dan bobot secara matematis tanpa perlu berasumsi tentang hubungan sebab-akibat atau menguji hipotesis dengan mengandalkan perbandingan berpasangan dan konsep solusi ideal untuk

menentukan bobot dan peringkat secara objektif berdasarkan data yang ada.

Sehingga hipotesis yang dibuat yaitu hanya untuk hubungan sebab-akibat.

Beberapa hipotesis yang muncul dalam penelitian ini adalah:

1. Pengembangan potensi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
2. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
3. Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
4. Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.