

BAB I

PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang

Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor krusial dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi. Keberhasilan perusahaan tidak terlepas dari kontribusi optimal yang diberikan oleh karyawannya, baik dalam bentuk produktivitas, kualitas layanan, maupun pencapaian target perusahaan. Melalui kinerja karyawan, dapat diukur sejauh mana individu mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan (Jufrizen & Rahmadhani, 2020). Untuk itu, dibutuhkan kriteria kinerja yang jelas dan terukur agar perusahaan dapat mempertahankan bahkan meningkatkan daya saingnya di tengah persaingan bisnis yang semakin kompetitif.

Sebaliknya, di luar aspek teknis dan pengalaman kerja yang selama ini dianggap sebagai faktor utama, berbagai penelitian menunjukkan bahwa faktor-faktor psikologis memiliki peran penting dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Berbagai dinamika emosional, kondisi mental, serta hubungan sosial di lingkungan kerja berkontribusi besar terhadap motivasi, loyalitas, dan produktivitas.

Tanpa dukungan kondisi psikologis yang positif, keterampilan dan pengalaman tinggi pun tidak cukup menjamin tercapainya kinerja optimal.

Nika & Bashir (2023) menegaskan bahwa kesejahteraan psikologis menjadi

penting yang tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kinerja, juga berperan sebagai penghubung antara keseimbangan kehidupan



kerja dan performa karyawan. Kondisi ini menunjukkan bahwa aspek psikologis merupakan unsur krusial yang harus menjadi perhatian perusahaan dalam pengembangan kinerja sumber daya manusia secara menyeluruh, karena stabilitas psikologis karyawan sangat menentukan semangat kerja, loyalitas, serta produktivitas mereka.

Salah satu faktor kunci yang berperan dalam mendukung kesejahteraan psikologis tersebut adalah terciptanya rasa aman secara psikologis di lingkungan kerja. Keamanan psikologis menjadi fondasi terciptanya suasana kerja yang sehat, di mana karyawan merasa aman untuk mengemukakan pendapat, mengambil risiko, serta mencoba hal-hal baru tanpa takut akan konsekuensi negatif (Kim, 2020; Setiadi, 2023). Lingkungan yang mendukung keamanan psikologis tidak hanya membangun keterbukaan dan kepercayaan antar individu, tetapi juga memicu sikap proaktif dan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan. Sebaliknya, ketika rasa aman itu tidak tercipta, karyawan cenderung tertutup, merasa tertekan, dan rentan mengalami penurunan motivasi, yang pada akhirnya berdampak negatif terhadap kinerja organisasi.

Di sisi lain, ketahanan psikologis menjadi modal utama bagi karyawan dalam menghadapi tekanan kerja dan ketidakpastian di tempat kerja. Karyawan yang memiliki ketahanan psikologis cenderung lebih adaptif, lebih mampu mengelola stres, serta tetap tangguh di tengah tantangan dan dinamika pekerjaan (Hosgör & Yaman, 2022). Sementara

atau semangat pantang menyerah merupakan faktor lain yang aruh terhadap konsistensi kinerja. Karyawan yang memiliki grit



tidak mudah menyerah, tetap fokus pada tujuan jangka panjang, dan mampu mempertahankan performa kerja meskipun menghadapi hambatan (M. Kim et al., 2019).

Lingkungan kerja yang mendukung keamanan psikologis, ketahanan psikologis (*resilience*), serta ketekunan dan semangat juang (*grit*) dapat meningkatkan produktivitas serta kepuasan kerja karyawan. Faktor-faktor tersebut berperan dalam membangun mentalitas yang kuat, sehingga karyawan mampu menghadapi tantangan dengan lebih baik dan tetap termotivasi dalam bekerja. Menurut B. Kim, (2020) keamanan psikologis merupakan persepsi karyawan bahwa ia “merasa mampu menunjukkan dan mempekerjakan diri sendiri tanpa takut akan konsekuensi negatif terhadap citra diri, status, atau karier”.

Ketika seorang karyawan dalam suatu organisasi merasa bahwa ia aman secara psikologis, karyawan tersebut cenderung tidak hanya mengambil risiko tetapi juga mengemukakan masalah yang sulit atau penting tanpa beban psikologis karena takut ditolak. Sebaliknya, karyawan lebih mudah meminta bantuan karyawan lain karena ia mungkin percaya bahwa karyawan lain tidak akan memperlakukannya dengan cara yang merugikan. Ketika seorang karyawan merasa bahwa pekerjaannya tidak aman di suatu organisasi, mereka merasa tertekan untuk menjadi sempurna agar dapat mempertahankan pekerjaan tersebut, dan dalam situasi ini, sulit bagi karyawan untuk mengekspresikan jati dirinya tanpa



jt.

Keamanan psikologis merupakan kondisi di mana karyawan merasa aman untuk mengemukakan pendapat, mengambil risiko, serta mencoba hal baru tanpa takut mengalami sanksi atau penghukuman. Setiadi, (2023) dan Jin & Peng, (2024) menjelaskan bahwa keamanan psikologis berpengaruh positif terhadap kinerja dan inovasi karyawan. Namun, Eldor et al., (2023) mengungkapkan bahwa keamanan psikologis yang terlalu tinggi dapat menyebabkan penurunan kinerja karena karyawan menjadi terlalu nyaman dan kurang terdorong untuk meningkatkan kompetensi mereka.

Di sisi lain, ketahanan psikologis berperan dalam membantu individu menghadapi tekanan kerja dan tetap bertahan dalam kondisi kerja yang sulit (Hosgör & Yaman, 2022). Karyawan dengan tingkat ketahanan psikologis yang tinggi cenderung lebih mampu mengelola stres, lebih adaptif terhadap perubahan, serta memiliki daya juang yang tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan. Selain itu, grit, yang terdiri dari ketekunan dan semangat dalam mencapai tujuan jangka panjang, juga terbukti berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan (Kim et al., 2019). Karyawan dengan grit yang tinggi cenderung lebih gigih dalam menghadapi tantangan dan tidak mudah menyerah dalam menyelesaikan tugas-tugas yang sulit.

NV. Hadji Kalla Trading Company atau yang sekarang dikenal dengan nama Kalla Group yang didirikan pada tahun 1952 oleh Hadji Kalla

ah Athirah di Watampone, Sulawesi Selatan, memulai usahanya di perdagangan tekstil. Seiring waktu, bisnis ini berkembang pesat dan



merambah berbagai sektor strategis seperti pengembangan dan konstruksi, otomotif, transportasi dan logistik, manufaktur, energi, hingga pendidikan. Keberhasilan Kalla Group tidak lepas dari transformasi bisnis dan budaya yang didukung oleh pengembangan SDM berkualitas, inovasi, serta sinergi layanan yang berorientasi pada kebutuhan pelanggan dan dinamika perekonomian nasional.

Salah satu unit bisnis andalannya di bidang otomotif adalah Kalla Toyota atau PT. Hadji Kalla, yang berdiri sejak 1969 sebagai founder dealer Toyota di Indonesia. Dengan market share rata-rata di atas 35% per tahun, Kalla Toyota menjadi pemimpin pasar otomotif di wilayahnya. Jaringannya tersebar di empat provinsi di Sulawesi dengan 29 outlet yang melayani penjualan, servis, dan penyediaan suku cadang. Didukung oleh teknisi bersertifikat internasional, Kalla Toyota menawarkan layanan lengkap mulai dari penjualan kendaraan baru, perbaikan umum, body paint, hingga penyediaan spare part resmi Toyota, menjadikannya dealer terbesar di kawasan Indonesia Timur.

Sebagai dealer Toyota terbesar di Indonesia Timur, keberhasilan Kalla Toyota tidak terlepas dari peran penting kinerja karyawan dalam operasional perusahaan, baik dalam aspek penjualan, layanan servis, maupun penyediaan suku cadang. Namun demikian, di balik pencapaian dan pertumbuhan bisnis yang terbilang stabil, Kalla Toyota Area Makassar juga menghadapi dinamika performa karyawan yang menunjukkan adanya

signifikan dari waktu ke waktu. kinerja karyawan seringkali dengan kondisi psikologis mereka, terutama saat berhadapan



dengan dinamika restrukturisasi organisasi yang berlangsung secara rutin. Pergantian anggota tim dan pimpinan, rotasi jabatan, hingga perubahan beban kerja menjadi bagian dari siklus organisasi yang berdampak langsung pada lingkungan kerja.

Situasi ini berpotensi memengaruhi motivasi, kenyamanan psikologis, adaptasi, serta keterlibatan karyawan dalam tim. Ketidakpastian yang ditimbulkan oleh perubahan tersebut menjadi salah satu faktor yang memberi pengaruh terhadap kestabilan kinerja karyawan, sehingga perlu mendapatkan perhatian serius dari manajemen agar tidak berdampak negatif terhadap pencapaian target dan performa perusahaan secara keseluruhan.

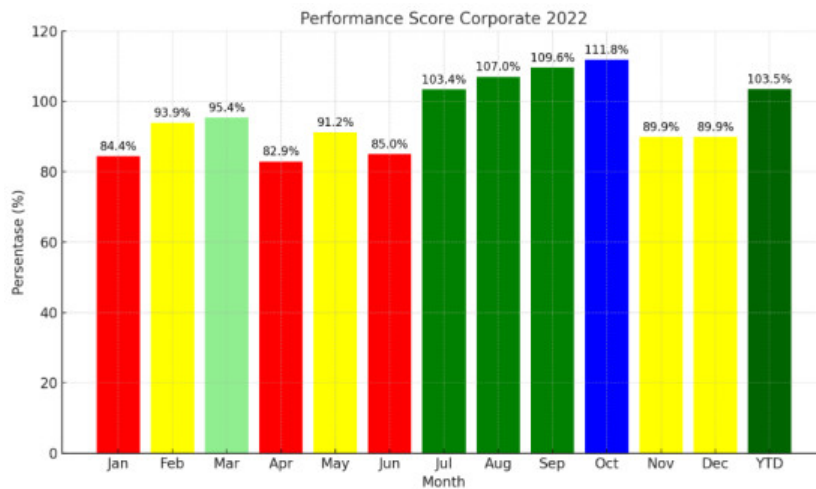
Permasalahan kinerja karyawan di Kalla Toyota Area Makassar dapat terlihat secara nyata melalui data capaian kinerja selama tiga tahun terakhir, yakni 2022, 2023, dan 2024. Data ini tidak hanya mencatat pencapaian target bisnis, tetapi juga secara jelas menggambarkan adanya fluktuasi performa yang menjadi cerminan dari berbagai tantangan internal yang dihadapi oleh perusahaan. Fluktuasi performa yang tergambar dari data tersebut mempertegas bahwa kinerja karyawan tidak berdiri sendiri sebagai hasil dari beban kerja dan target semata, melainkan sangat dipengaruhi oleh suasana kerja, motivasi, serta kemampuan adaptasi terhadap perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungan kerja.

Dinamika restrukturisasi, pergantian anggota tim dan pimpinan, batan, hingga perubahan beban kerja menjadi salah satu faktor ut mewarnai naik turunnya kinerja karyawan. Tidak jarang, kondisi



ini berdampak langsung pada psikologis karyawan, khususnya dalam hal rasa aman, keterlibatan tim, dan semangat kerja. Oleh karena itu, memahami data capaian kinerja ini bukan hanya soal mengevaluasi hasil kerja, tetapi juga penting sebagai pijakan untuk menelaah lebih dalam persoalan internal yang memengaruhi produktivitas perusahaan secara berkelanjutan. Berikut disajikan data capaian kinerja karyawan Kalla Toyota Area Makassar selama tiga tahun terakhir sebagai refleksi dari dinamika tersebut.

Gambar 1.1. Kinerja Kalla Toyota Tahun 2022 (%)



Keterangan:

Excellent Criteria : $110\% \leq 120\%$

Over Target : $100\% \leq 110\%$

Meet The Target : $95\% \leq 100\%$

Below Target

: $85\% \leq 95\%$

Poor Target

: $\leq 85\%$

Sumber: Kalla Toyota, 2023.

Berdasarkan grafik "Performance Score Corporate 2022", terlihat adanya fluktuasi kinerja sepanjang tahun. Puncak capaian terjadi pada bulan Oktober dengan persentase 111,8%, yang termasuk dalam kategori Excellent Criteria ($110\% \leq 120\%$), mencerminkan performa luar biasa.



Kinerja juga menunjukkan konsistensi tinggi pada periode Juli hingga September, di mana nilai berada di atas 100%, dengan rincian: Juli (103,4%), Agustus (107,0%), dan September (109,6%). Ketiganya termasuk dalam kategori *Over Target* ($100\% \leq 110\%$).

Sementara itu, bulan Maret (95,4%) berhasil *Meet the Target* ($95\% \leq 100\%$), menunjukkan kinerja yang sesuai dengan standar yang diharapkan. Beberapa bulan berada dalam kategori *Below Target* ($85\% \leq 95\%$), yaitu Februari (93,9%), Mei (91,2%), serta November dan Desember yang masing-masing mencatatkan angka 89,9%. Ini menunjukkan perlunya peningkatan kinerja di bulan-bulan tersebut.

Adapun bulan Januari (84,4%), April (82,9%), dan Juni (85,0%) masuk ke dalam kategori *Poor Target* ($\leq 85\%$), menandakan titik terendah dalam performa tahunan yang memerlukan evaluasi mendalam. Namun secara umum, performa tahunan atau *Year To Date* (YTD) menunjukkan angka 103,5%, yang masuk kategori *Over Target*, mengindikasikan pencapaian target secara keseluruhan telah melampaui ekspektasi.

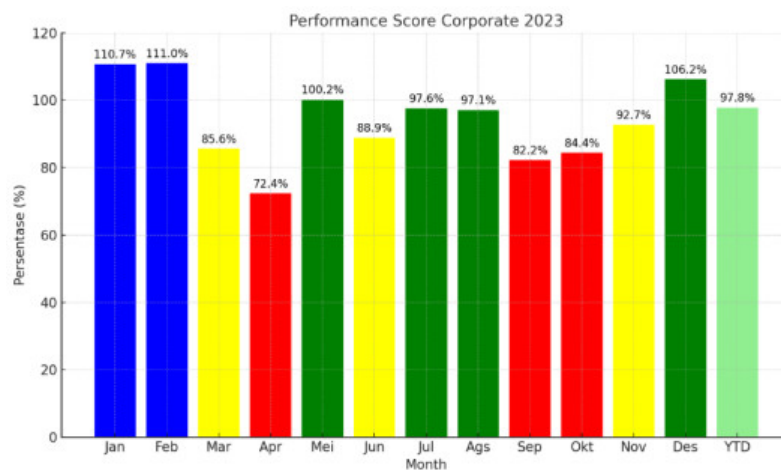
Berdasarkan grafik tersebut, kinerja Kalla Toyota selama tahun 2022 secara umum menunjukkan tren yang positif, khususnya pada semester kedua. Hal ini ditunjukkan dengan peningkatan capaian performa yang konsisten dan signifikan dari bulan Juli hingga Oktober, di mana kinerja berada dalam kategori *Over Target* bahkan mencapai *Excellent Criteria* pada bulan Oktober. Capaian *Year to Date* (YTD) yang berada pada angka

juga memperkuat kesimpulan bahwa secara agregat, target kinerja telah berhasil dilampaui.



Namun demikian, perlu dicatat bahwa pada semester pertama, khususnya bulan Januari, April, dan Juni, kinerja masih berada pada tingkat *Poor Target*, yang menandakan adanya tantangan dalam pencapaian performa optimal di awal tahun. Kondisi ini menunjukkan pentingnya evaluasi dan perbaikan strategi kerja serta penguatan motivasi dan efektivitas operasional sejak awal tahun agar capaian performa dapat lebih merata dan stabil sepanjang periode.

Gambar 1.2. Kinerja Kalla Toyota Tahun 2023 (%)



Keterangan:

Excellent Criteria : $110\% \leq 120\%$

Over Target : $100\% \leq 110\%$

Meet The Target : $95\% \leq 100\%$

Below Target : $85\% \leq 95\%$

Poor Target : $\leq 85\%$

Sumber: Kalla Toyota, 2024.

Berdasarkan grafik “Performance Score Corporate 2023”, kinerja perusahaan menunjukkan pola yang cukup beragam sepanjang tahun. Capaian tertinggi terjadi pada bulan Februari dengan skor 111,0% dan Januari sebesar 110,7%, keduanya termasuk dalam kategori *Excellent* yang menunjukkan performa yang sangat optimal di awal tahun.



Namun, memasuki bulan April, terjadi penurunan signifikan dalam pencapaian kinerja, yakni hanya mencapai 72,4% yang tergolong dalam kategori *Poor Target*. Periode Mei hingga Agustus menunjukkan adanya perbaikan performa dengan capaian yang masuk dalam kategori *Meet The Target* dan *Below Target*. Namun, tantangan dalam pencapaian target kembali muncul pada bulan September dan Oktober, di mana kinerja kembali anjlok ke kategori *Poor Target* ($\leq 85\%$). Penurunan ini tidak hanya disebabkan oleh penjualan yang berada di bawah target, tetapi juga diperparah oleh jumlah piutang yang meningkat secara signifikan dan berujung menjadi *Bad Debt* atau piutang tak tertagih. Kondisi ini menunjukkan adanya tantangan serius dalam manajemen keuangan dan pengendalian kredit yang memengaruhi penurunan performa pada bulan tersebut.

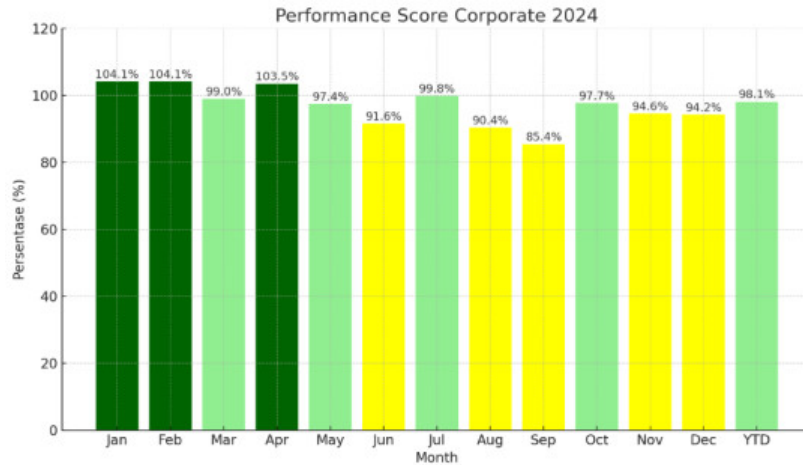
Sementara itu, menjelang akhir tahun, kinerja menunjukkan tren positif yang menggembirakan. Pada bulan Desember, capaian kembali meningkat secara signifikan hingga 106,2%, yang masuk dalam kategori *Over Target*. Peningkatan ini menandakan keberhasilan dalam perbaikan strategi, penyesuaian target yang lebih realistis, serta peningkatan produktivitas dan semangat kerja tim dalam menghadapi penutupan tahun.

Secara keseluruhan, nilai *Year to Date* (YTD) 2023 sebesar 97,8% berada dalam kategori *Meet The Target* ($95\% \leq 100\%$), menandakan bahwa secara agregat, kinerja tahunan perusahaan berada dalam jalur

sesuai dengan standar yang telah ditentukan.



Gambar 1.3. Kinerja Kalla Toyota Tahun 2024 (%)



Keterangan:

Excellent Criteria : $110\% \leq 120\%$

Over Target : $100\% \leq 110\%$

Meet The Target : $95\% \leq 100\%$

Below Target : $85\% \leq 95\%$

Poor Target : $\leq 85\%$

Sumber: Kalla Toyota, 2025.

Sementara itu, grafik “Performance Score Corporate 2024”, kinerja perusahaan secara umum menunjukkan tren yang cukup stabil dan positif, meskipun terdapat fluktuasi pada beberapa bulan tertentu. Kinerja tertinggi tercatat pada bulan Januari, Februari, dan April dengan capaian masing-masing sebesar 104,1%, 104,1%, dan 103,5%, yang tergolong dalam kategori *Over Target*. Hal ini menunjukkan bahwa pada kuartal pertama, perusahaan mampu menjalankan strategi operasional dengan efektif dan efisien, melebihi target yang telah ditetapkan.

Selanjutnya, bulan Maret (99,0%), Mei (97,4%), Juli (99,8%), Oktober (97,7%), dan YTD (98,1%) berada dalam kategori *Meet The Target*, menandakan bahwa sebagian besar bulan menunjukkan performa sesuai harapan, terutama pada semester pertama dan akhir tahun.



Hal ini menggambarkan konsistensi pencapaian target perusahaan secara umum.

Namun, ada beberapa bulan yang menunjukkan penurunan kinerja dan perlu menjadi perhatian lebih lanjut. Bulan Juni (91,6%), Agustus (90,4%), September (85,4%), November (94,6%), dan Desember (94,2%) termasuk dalam kategori *Below Target*. Khususnya bulan September, yang hanya mencapai 85,4%, berada tepat di batas bawah kategori tersebut dan hampir masuk kategori *Poor Target*. Meskipun demikian, secara keseluruhan performa perusahaan pada tahun 2024 masih tergolong baik dan stabil, dengan capaian YTD sebesar 98,1% yang masuk kategori *Meet The Target*.

Berdasarkan dari analisis kinerja selama tiga tahun terakhir (2022, 2023, dan 2024), dalam kurun waktu tiga tahun terakhir, kinerja Kalla Toyota menunjukkan perkembangan yang cukup dinamis, dengan tren yang memperlihatkan upaya konsisten perusahaan dalam mencapai target-target strategisnya.

Berdasarkan data capaian kinerja Kalla Toyota selama tiga tahun terakhir, tampak bahwa kinerja karyawan masih menghadapi berbagai dinamika yang mencerminkan adanya permasalahan mendasar di internal organisasi. Pada tahun 2022, capaian kinerja menunjukkan fluktuasi tajam, khususnya di semester pertama, dengan beberapa bulan seperti Februari (76,7%) dan April (70,1%) yang masuk dalam kategori *Poor Target*.



n terjadi pemulihan di semester kedua, ketergantungan pada akhir tahun menjadi sinyal adanya masalah dalam menjaga

stabilitas capaian sejak awal tahun. Kondisi serupa kembali terulang di tahun 2023, di mana capaian di awal tahun sempat melonjak, tetapi anjlok drastis di bulan April (72,4%) dan menunjukkan angka terendah dalam tiga tahun terakhir. Pola ini seolah menjadi siklus berulang, mengindikasikan adanya faktor-faktor yang belum sepenuhnya teratasi.

Tahun 2024 memang menunjukkan perbaikan dalam hal kestabilan capaian, tetapi fluktuasi tetap terjadi di beberapa bulan, seperti September (85,4%) yang nyaris masuk kategori Poor Target. Ini membuktikan bahwa meskipun perusahaan berupaya menjaga konsistensi kinerja, tantangan internal masih menjadi pekerjaan rumah.

Secara keseluruhan, permasalahan yang terlihat dari data gambar 1.1 hingga gambar 1.3 tersebut bukan semata-mata soal pencapaian target, melainkan lebih dalam menyentuh aspek pengelolaan SDM, khususnya dalam hal bagaimana karyawan mampu menjaga performa di tengah tekanan target, perubahan organisasi, dan dinamika kerja yang tidak selalu kondusif. Gambaran capaian kinerja pada beberapa bulan tertentu mengalami penurunan kinerja yang sangat drastic menjadi indikator adanya faktor struktural maupun psikologis yang menghambat optimalisasi potensi karyawan. Ini menjadi catatan penting bahwa di balik capaian kinerja yang tampak di atas kertas, terdapat persoalan terkait adaptasi, motivasi, dan ketahanan psikologis karyawan yang belum sepenuhnya ditangani oleh perusahaan.



elain itu, hasil observasi awal yang diperoleh melalui wawancara beberapa karyawan di Kalla Toyota mengungkapkan bahwa

restrukturisasi organisasi menjadi salah satu faktor yang memengaruhi dinamika psikologis dan kinerja karyawan. Restrukturisasi organisasi yang terjadi berupa proses perubahan struktur, sistem, dan pembagian peran kerja yang dilakukan perusahaan sebagai bagian dari upaya meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional. Proses ini mencakup pergantian anggota tim maupun pimpinan, rotasi jabatan, hingga penyesuaian beban tugas. Meskipun restrukturisasi bertujuan untuk perbaikan sistem kerja, kenyataannya sering kali menimbulkan ketidakstabilan dalam lingkungan kerja, terutama karena pergantian anggota tim maupun pimpinan.

Kondisi ini berdampak langsung terhadap rasa aman, motivasi, dan kenyamanan psikologis karyawan. Banyak karyawan merasa kehilangan dukungan dari lingkungan kerja dan menghadapi kesulitan dalam beradaptasi dengan perubahan yang terus-menerus. Ketidakmampuan menyesuaikan diri terhadap dinamika organisasi tersebut berpotensi meningkatkan tingkat stres, menurunkan motivasi, serta menghambat kinerja baik di tingkat individu maupun tim, yang pada akhirnya turut mempengaruhi pencapaian target perusahaan.

Proses adaptasi terhadap perubahan organisasi tidaklah mudah bagi setiap individu. Tidak semua karyawan memiliki keamanan dan ketahanan psikologis yang cukup untuk menghadapi ketidakpastian dan dinamika yang terjadi di tempat kerja. Karyawan yang merasa tidak memiliki jaringan dukungan yang kuat di lingkungan kerja cenderung mengalami kecemasan,



kurang dihargai, serta mengalami tekanan emosional yang tinggi. Kondisi ini dibiarkan tanpa adanya intervensi yang tepat dari

perusahaan, dampak negatifnya tidak hanya dirasakan oleh individu tetapi juga akan memengaruhi pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Kondisi psikologis karyawan ini menjadi salah satu kunci penting bagi keberhasilan adaptasi organisasi. Hal ini sejalan dengan yang disampaikan oleh Remtulla et al., (2021) bahwa keamanan psikologis tidak bisa dilepaskan dari faktor sosial budaya. Di negara berkembang, hierarki dan status sosial tertentu memengaruhi kesediaan karyawan untuk menyampaikan pendapat, sehingga adaptasi konsep keamanan psikologis dalam konteks lokal menjadi sangat penting untuk diperhatikan.

Aspek lain yang menjadi perhatian adalah bagaimana karyawan merasa aman untuk mengekspresikan ide dan pendapat mereka di tempat kerja. Beberapa karyawan mengungkapkan bahwa mereka sering kali ragu atau bahkan enggan menyampaikan pendapat karena takut mendapatkan penilaian negatif dari rekan kerja maupun atasan. Dalam beberapa kasus, budaya organisasi yang berkembang justru tidak mendukung kebebasan berekspresi, melainkan mendorong budaya “*yes man*”, di mana karyawan cenderung menyetujui keputusan atasan atau rekan kerja meskipun sebenarnya mereka tidak sepenuhnya setuju.

Hal ini menunjukkan bahwa banyak karyawan memilih untuk menghindari konflik atau potensi dampak negatif terhadap posisi dan hubungan mereka di tempat kerja, sehingga mereka lebih memilih untuk menyesuaikan diri dengan keputusan yang ada daripada menyampaikan

n atau ide yang berbeda. Padahal, ketidakmampuan dalam menyampaikan pendapat secara jujur dan terbuka dapat berdampak serius



terhadap semangat kerja, inovasi, serta keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan strategis perusahaan. Jika karyawan merasa tidak memiliki kebebasan untuk berpendapat, mereka akan mengalami penurunan keterlibatan emosional terhadap organisasi, yang pada akhirnya akan mengurangi rasa memiliki dan loyalitas mereka terhadap perusahaan.

Lebih jauh lagi, ketika lingkungan kerja tidak memberikan rasa aman bagi karyawan untuk berbicara atau berkontribusi secara aktif, maka perusahaan akan kehilangan banyak potensi inovasi dan solusi kreatif yang dapat meningkatkan efektivitas bisnis. Keadaan ini juga dapat menciptakan kultur kerja yang tidak sehat, di mana karyawan merasa bahwa keberhasilan mereka lebih bergantung pada bagaimana mereka menyesuaikan diri dengan keputusan yang ada daripada pada kontribusi nyata yang mereka berikan. Dalam jangka panjang, kondisi ini dapat menyebabkan penurunan kualitas kerja, peningkatan tingkat stres, dan bahkan meningkatkan angka turnover karyawan, karena mereka tidak merasa memiliki tempat yang aman untuk berkembang.

Hafizhah & Etikariena, (2024) menemukan bahwa tingkat psychological safety yang tinggi secara signifikan meningkatkan intensi perilaku kerja inovatif (*innovative work behavior intention*) pada pekerja jarak jauh. Penelitian mereka menggunakan metode *experimental vignette* dengan manipulasi variabel *knowledge sharing*, khususnya tacit knowledge dan *psychological safety*. Hasilnya menunjukkan bahwa *teleworker* yang



dalam *tacit knowledge sharing* dalam lingkungan yang mendukung *psychological safety* memiliki intensi lebih tinggi untuk berinovasi

dibandingkan yang berada dalam lingkungan dengan *psychological safety* rendah.

Fenomena ini semakin memperjelas bahwa dalam lingkungan kerja modern, keterampilan teknis saja tidak cukup untuk memastikan keberhasilan kinerja karyawan. Meskipun keterampilan teknis dan pengalaman kerja tetap menjadi faktor penting, aspek psikologis seperti ketahanan dalam menghadapi tekanan, kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan, serta keterampilan dalam mengelola stres dan konflik juga memiliki peran yang sama pentingnya.

Karyawan yang tidak memiliki keamanan psikologis yang baik akan lebih rentan terhadap tekanan kerja yang pada akhirnya dapat menurunkan kinerja mereka. Sebaliknya, ketika perusahaan mampu menciptakan lingkungan kerja yang aman secara psikologis, karyawan akan merasa lebih percaya diri, lebih terbuka dalam menyampaikan pendapat, dan lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaik mereka. Selain itu, ketahanan psikologis yang baik memungkinkan karyawan untuk tetap tenang dan produktif dalam menghadapi tantangan, sementara grit atau ketekunan dalam bekerja membantu mereka bertahan dalam situasi sulit dan tetap berusaha mencapai tujuan.

Jin & Peng, (2024) menunjukkan bahwa *psychological safety* tim tidak hanya berperan dalam menciptakan kenyamanan emosional bagi karyawan, tetapi juga menjadi faktor krusial dalam mendorong perilaku



Hal ini disebabkan karena ketika individu merasa aman secara is, mereka tidak takut melakukan kesalahan atau mengemukakan

ide yang berbeda dari arus utama. Dalam konteks ini, perilaku komunikasi yang positif terbukti menjadi mediator utama yang menghubungkan *psychological safety* dengan inovasi. Artinya, rasa aman psikologis mendorong karyawan untuk berkomunikasi secara terbuka, berbagi informasi, serta berkolaborasi secara efektif dengan rekan kerja.

Berbagai penelitian sebelumnya telah menyoroiti peran penting faktor psikologis dalam memengaruhi kinerja karyawan, seperti keamanan psikologis (*psychological safety*), ketahanan psikologis (*psychological resilience*), dan grit. Meskipun demikian, sebagian besar studi masih menekankan hubungan langsung antarvariabel, tanpa menelusuri mekanisme yang lebih kompleks atau bagaimana faktor-faktor tersebut saling berinteraksi untuk memengaruhi kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa pemahaman tentang bagaimana ketiga faktor psikologis bekerja secara simultan, serta peran komitmen organisasi sebagai variabel mediasi, masih terbatas.

Kekosongan inilah yang menjadi titik fokus penelitian ini, dengan tujuan untuk mengeksplorasi mekanisme psikologis yang lebih holistik dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui penguatan komitmen organisasi. Dengan memposisikan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi, penelitian ini berupaya menjembatani hubungan antara kondisi psikologis positif (seperti *psychological safety*, *psychologica resilience*, dan *grit*) dengan kinerja karyawan. Hal ini berbeda dengan studi sebelumnya

umnya hanya menyoroiti hubungan langsung atau peran mediasi



tertentu, tanpa melihat bagaimana komitmen organisasi dapat memperkuat keterikatan emosional karyawan terhadap perusahaan.

Dalam konteks ini, komitmen organisasi memiliki peran yang sangat penting. Komitmen organisasi mencerminkan tingkat keterikatan emosional, identifikasi, serta keterlibatan karyawan terhadap perusahaan tempat mereka bekerja. Ketika karyawan memiliki komitmen organisasi yang tinggi, mereka akan lebih mampu menghadapi tantangan, tetap termotivasi dalam bekerja, serta memiliki loyalitas yang kuat terhadap perusahaan. Komitmen ini tidak hanya membuat karyawan merasa lebih terikat dengan organisasi, tetapi juga memberikan mereka rasa memiliki yang mendorong mereka untuk bekerja dengan lebih optimal dan berdedikasi dalam menjalankan tugasnya.

Komitmen organisasi, dalam hal ini mencerminkan bentuk internalisasi nilai, loyalitas, dan rasa memiliki terhadap organisasi yang dapat memperkuat hubungan antara kondisi psikologis positif dan kinerja kerja. Penempatan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi dalam penelitian ini merupakan upaya untuk mengisi gap konseptual yang ada, sekaligus menawarkan kebaruan melalui pengembangan model relasional yang lebih holistik.

Meyer dan Allen dalam (Chang et al., 2023) mengklasifikasikan komitmen organisasi menjadi tiga jenis yaitu komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif. Komitmen afektif mengacu pada

an emosional dan loyalitas terhadap organisasi yang timbul dari memiliki dan identifikasi yang kuat. Komitmen berkelanjutan didorong



oleh alasan ekonomi atau praktis, bahkan tanpa ikatan emosional yang kuat dengan organisasi. Komitmen normatif berasal dari kewajiban moral dan rasa tanggung jawab.

Taşkiran, (2024) menjelaskan bahwa komitmen organisasi memiliki peran yang sangat penting bagi karyawan dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif, harmonis, dan berkelanjutan. Tingkat keterikatan karyawan terhadap organisasi tidak hanya mencerminkan loyalitas mereka, tetapi juga berpengaruh terhadap sejauh mana mereka bersedia berkontribusi secara maksimal untuk mencapai tujuan perusahaan. Fungsi sistem yang efektif dan berjalan dengan lancar sangat terkait erat dengan tingkat komitmen organisasi karyawan, karena karyawan yang memiliki rasa keterikatan yang tinggi terhadap organisasi cenderung lebih termotivasi, lebih bertanggung jawab, dan lebih berinisiatif dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka.

Komitmen organisasi yang tinggi dapat meningkatkan kesejahteraan psikologis karyawan dengan menciptakan rasa memiliki dan keterikatan yang kuat terhadap perusahaan. Ketika karyawan merasa dihargai, didukung, dan memiliki kejelasan dalam karier mereka, mereka cenderung memiliki tingkat stres yang lebih rendah, motivasi yang lebih tinggi, serta kinerja yang lebih baik. Oleh karena itu, membangun komitmen organisasi yang kuat menjadi langkah strategis yang harus dilakukan oleh perusahaan dalam rangka meningkatkan kesejahteraan psikologis karyawan dan

ong pencapaian kinerja yang optimal.



Muktamar et al., (2024) menjelaskan bahwa komitmen organisasi adalah kondisi bahwa karyawan setuju dengan tujuan organisasi. Ketika keterikatan tinggi, karyawan lebih loyal dan bekerja lebih keras untuk mencapai tujuan dan kemajuan perusahaan. Komitmen ini mengarah pada kepuasan kerja yang didukung oleh timbal balik perusahaan. Karyawan yang memiliki tingkat komitmen organisasi yang tinggi cenderung lebih loyal, memiliki motivasi kerja yang lebih besar, serta lebih bersedia untuk berkontribusi secara maksimal bagi organisasi.

Zahrah et al., (2025) menjelaskan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh yang nyata terhadap peningkatan kinerja karyawan. Karyawan yang terdorong oleh motivasi intrinsik, seperti rasa bangga dalam menyelesaikan pekerjaan, maupun motivasi ekstrinsik, seperti penghargaan dan insentif, cenderung menunjukkan semangat kerja yang lebih tinggi dan kualitas hasil kerja yang lebih baik. Temuan ini menekankan bahwa motivasi bukan hanya faktor pendorong perilaku, tetapi juga menjadi landasan penting bagi karyawan untuk mencapai target kerja secara efektif serta berkontribusi optimal terhadap pencapaian tujuan perusahaan.

Sementara itu, Raharjo et al., (2023) menjelaskan bahwa setiap indikator dalam komitmen organisasi, seperti loyalitas terhadap perusahaan, keterikatan emosional, dan tanggung jawab moral, berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan yang memiliki keterikatan dan rasa

yang tinggi terhadap organisasi cenderung lebih termotivasi, lebih tanggung jawab, dan lebih proaktif dalam menyelesaikan tugas-tugas



mereka. Komitmen organisasi bukan hanya sekadar indikator loyalitas, tetapi juga menjadi mekanisme penting dalam meningkatkan performa individu dan produktivitas secara keseluruhan.

Lebih lanjut, penelitian ini juga menemukan bahwa komitmen organisasi berperan sebagai mediator dalam hubungan antara kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Artinya, pengaruh kepemimpinan yang efektif dan penerapan motivasi kerja yang tepat tidak hanya meningkatkan kinerja secara langsung, tetapi juga melalui peningkatan tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi. Perusahaan yang mampu membangun dan memelihara komitmen organisasi yang kuat akan memperoleh dampak positif ganda, baik dalam hal keterikatan karyawan maupun pencapaian target kinerja.

Ketika perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung komitmen organisasi, karyawan akan merasa lebih dihargai, didukung, dan memiliki kejelasan dalam karir mereka. Hal ini akan mengurangi tingkat stres, meningkatkan motivasi, serta mendorong karyawan untuk berkontribusi lebih baik dalam pencapaian tujuan perusahaan. Oleh karena itu, membangun dan memperkuat komitmen organisasi bukan hanya menjadi kebutuhan, tetapi juga merupakan strategi penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat, produktif, dan berorientasi pada kesejahteraan karyawan serta keberhasilan organisasi.

Penelitian ini dilaksanakan untuk menganalisis hubungan antara an psikologis, ketahanan psikologis, dan grit terhadap kinerja n dengan mempertimbangkan peran komitmen organisasi sebagai



variabel mediasi. Studi ini akan difokuskan pada karyawan Kalla Toyota Makassar yang berhadapan langsung dengan proses restrukturisasi organisasi secara berkala, budaya kerja dan sistem manajerial yang khas di Kalla Toyota Makassar yang berpotensi memengaruhi stabilitas psikologis dan kinerja karyawan.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang, maka yang menjadi pokok permasalahan dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah keamanan psikologis berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Kantor Kalla Toyota di Makassar?
2. Apakah ketahanan psikologis berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Kantor Kalla Toyota di Makassar?
3. Apakah grit berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Kantor Kalla Toyota di Makassar?
4. Apakah keamanan psikologis berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada Kantor Kalla Toyota di Makassar?
5. Apakah ketahanan psikologis berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada Kantor Kalla Toyota di Makassar?
6. Apakah grit berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada Kantor Kalla Toyota di Makassar?
7. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Kantor Kalla Toyota di Makassar?



8. Apakah keamanan psikologis berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi pada Kantor Kalla Toyota di Makassar?
9. Apakah ketahanan psikologis berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi pada Kantor Kalla Toyota di Makassar?
10. Apakah grit berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi pada Kantor Kalla Toyota di Makassar?

I.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis pengaruh keamanan psikologis terhadap kinerja karyawan pada Kantor Kalla Toyota di Makassar.
2. Untuk menganalisis pengaruh ketahanan psikologis terhadap kinerja karyawan pada Kantor Kalla Toyota di Makassar
3. Untuk menganalisis pengaruh grit terhadap kinerja karyawan pada Kantor Kalla Toyota di Makassar
4. Untuk menganalisis pengaruh keamanan psikologis terhadap komitmen organisasi pada Kantor Kalla Toyota di Makassar
5. Untuk menganalisis pengaruh ketahanan psikologis terhadap komitmen organisasi pada Kantor Kalla Toyota di Makassar
6. Untuk menganalisis pengaruh grit terhadap komitmen organisasi pada Kantor Kalla Toyota di Makassar
- Untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada Kantor Kalla Toyota di Makassar



8. Untuk menganalisis pengaruh keamanan psikologis terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi pada Kantor Kalla Toyota di Makassar
9. Untuk menganalisis pengaruh ketahanan psikologis terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi pada Kantor Kalla Toyota di Makassar
10. Untuk menganalisis pengaruh grit terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi pada Kantor Kalla Toyota di Makassar

I.4 Manfaat Pengembangan Ilmu

1.4.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan, terutama dalam bidang manajemen sumber daya manusia dan psikologi organisasi. Secara teoritis, penelitian ini dapat:

1. Memperdalam konstruksi teoritis mengenai keamanan psikologis dengan menunjukkan bahwa rasa aman bukanlah determinan kinerja yang berdiri sendiri, melainkan bekerja melalui proses internalisasi nilai-nilai organisasi sehingga memunculkan komitmen yang kuat. Hal ini menambah perspektif baru dalam teori keamanan psikologis yang sebelumnya banyak menekankan pada efek langsung terhadap perilaku kerja.
2. Mengembangkan pemahaman hubungan antara keamanan psikologis, ketahanan psikologis, dan grit dalam kerangka pembentukan kinerja, dengan memperlihatkan bahwa karakter



ketangguhan dan konsistensi usaha tidak muncul dengan sendirinya, namun diperkuat ketika individu merasa diterima, dihargai, serta memiliki ikatan emosional dengan organisasi. Penelitian ini memperkaya model teoretis mengenai pembentukan kinerja berbasis faktor psikologis.

3. Mengusulkan model mediasi komitmen organisasi sebagai mekanisme konseptual yang menghubungkan variabel-variabel psikologis personal (keamanan psikologis, ketahanan psikologis, dan grit) dengan kinerja. Ini dapat menjadi dasar bagi pengembangan *model teoretis baru* mengenai proses transformasi sumber daya psikologis menjadi perilaku kerja produktif. Model ini dapat diuji ulang dalam konteks budaya kerja yang berbeda, struktur organisasi yang berbeda, atau sektor industri yang berbeda untuk melihat sejauh mana model ini bersifat generalizable.
4. Mendorong arah penelitian lanjutan untuk mengeksplorasi variabel lain yang mungkin memperkuat hubungan ini, seperti keadilan organisasi, kepemimpinan transformatif, atau budaya kerja kolaboratif. Penelitian ini tidak hanya menambah pengetahuan deskriptif, tetapi juga membuka ruang pengembangan teori baru yang lebih komprehensif mengenai kinerja dalam organisasi modern.



1.4.2 Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat praktis bagi pihak manajemen di Kalla Toyota Makassar dalam mengelola sumber daya manusia. Beberapa manfaat yang dapat diperoleh antara lain:

1. Menjadi dasar pengembangan kebijakan SDM yang berorientasi pada keamanan psikologis. Hasil penelitian ini dapat digunakan perusahaan untuk merancang lingkungan kerja yang memungkinkan karyawan merasa aman dalam menyampaikan ide, bertanya, mengakui kesalahan, dan memberikan umpan balik tanpa rasa takut. Keamanan psikologis yang kuat menjadi fondasi terciptanya budaya kerja kolaboratif yang sehat dan produktif.
2. Menguatkan arah pengembangan program pelatihan karyawan berbasis pembentukan grit. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ketekunan, konsistensi tujuan, dan daya juang dapat dikembangkan. Oleh karena itu organisasi dapat merancang intervensi pembelajaran seperti *coaching*, *mentoring*, pembiasaan refleksi, pelatihan pengelolaan emosi, dan program pembentukan kebiasaan kerja yang stabil untuk meningkatkan kemampuan bertahan dan adaptif karyawan.
3. Memberikan acuan strategis bagi organisasi dalam memperkuat komitmen karyawan terhadap perusahaan khususnya terkait temuan mengenai peran mediasi komitmen organisasi yang menunjukkan keterikatan emosional dan rasa memiliki terhadap perusahaan menjadi penghubung utama antara keamanan



psikologis dan peningkatan kinerja. Hal ini dapat mendorong perusahaan untuk memperjelas jalur karier, memperbaiki sistem penghargaan, memperkuat komunikasi nilai organisasi, dan membangun hubungan kerja yang suportif.

4. Membantu perusahaan merumuskan strategi peningkatan kinerja yang tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga psikologis khususnya terkait peningkatan performa yang tidak hanya bergantung pada sistem penilaian kerja atau keterampilan teknis, tetapi juga pada kesehatan psikologis karyawan. Dengan memahami temuan penelitian ini, perusahaan dapat menyusun strategi kinerja yang lebih berkelanjutan karena menekankan pada kesejahteraan mental dan keterikatan emosional karyawan.
5. Mendorong penguatan budaya kerja yang inklusif dan kolaboratif terkait keamanan psikologis dan komitmen organisasi yang terbangun, perusahaan dapat menciptakan suasana kerja di mana karyawan merasa dihargai dan menjadi bagian penting dari organisasi. Hal ini berpotensi meningkatkan loyalitas, memperbaiki kualitas kolaborasi tim, serta mendorong keberanian inovasi dan pengambilan inisiatif

1.4.3 Manfaat Kebijakan

Penelitian ini juga dapat menjadi acuan bagi praktisi di bidang sumber daya manusia, perusahaan lain, serta organisasi yang ingin atkan kesejahteraan dan kinerja karyawan. Beberapa manfaat at diambil, antara lain:



1. Memberikan gambaran bagi perusahaan lain dalam menciptakan lingkungan kerja yang aman secara psikologis, serta bagaimana ketahanan dan grit dapat berkontribusi dalam meningkatkan kinerja karyawan.
2. Membantu organisasi dalam memahami pentingnya komitmen organisasi sebagai faktor mediasi, sehingga dapat mengadopsi strategi yang tepat untuk meningkatkan loyalitas dan keterikatan karyawan terhadap perusahaan.
3. Mendorong praktik manajerial yang lebih humanis dan berbasis psikologi positif, dengan menekankan pada aspek kesejahteraan karyawan sebagai faktor utama dalam mencapai keberhasilan organisasi.

I.5 Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini memfokuskan pada keamanan psikologis, ketahanan psikologis, dan grit sebagai variabel independen, komitmen organisasi sebagai variabel mediasi dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen.

I.6 Sistematika Penulisan

Adapun dalam sistematika penulisan selanjutnya dalam penelitian ini dapat diuraikan kedalam enam bab yang dapat diuraikan satu persatu sebagai berikut:

BAB I: Pendahuluan. Bagian ini mencakup latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan, kegunaan penelitian, dan sistematika penulisan.



alakang menjelaskan landasan pemikiran penelitian. Rumusan merinci hal-hal yang ingin diketahui peneliti. Tujuan dan kegunaan

penelitian menjelaskan harapan serta informasi yang diharapkan menjawab permasalahan. Sistematika penulisan memberikan ringkasan setiap bab dalam disertasi ini.

BAB II: Tinjauan Pustaka. Pada bab ini berisi tentang tinjauan teori dan konsep yang digunakan sebagai rujukan untuk membahas masalah, meliputi beberapa teori dan penelitian terdahulu yang relevan dalam mendukung penulisan disertasi ini.

BAB III: Kerangka Konseptual dan Hipotesis. Bab ini menguraikan kerangka konseptual dan proses pembentukan hipotesis penelitian. Ini mencakup dugaan sementara peneliti berdasarkan teori-teori dan penelitian-penelitian sebelumnya.

BAB IV: Metodologi Penelitian. Bab ini menjelaskan metodologi yang digunakan dalam penelitian, berisikan jenis, sumber data, populasi, sampel, metode pengumpulan data, definisi operasional variabel, teknik analisis data, dan pengujian hipotesis untuk menjelaskan hasil penelitian.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

II.1 Tinjauan Teoretis dan Konsep

2.1.1 Teori Motivasi Dua Faktor (*Herzberg's Two Factors Motivation Theory*)

Teori motivasi dua faktor atau dikenal juga sebagai *Two Factors Motivation Theory* yang dikembangkan oleh Frederick Herzberg berangkat dari asumsi bahwa kepuasan dan ketidakpuasan kerja muncul dari dua sumber yang berbeda, yaitu faktor ekstrinsik (*hygiene factors*) dan faktor intrinsik (*motivator factors*) (Herzberg et al., 1993). Menurut teori ini motivasi yang ideal yang dapat merangsang usaha adalah peluang untuk mengembangkan kemampuan. Herzberg menyatakan bahwa orang dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh dua faktor yang merupakan kebutuhan, yaitu:

1. Faktor Higienis (*Hygiene Factor/Maintenance Factors*)

Faktor Pemeliharaan (*Hygiene Factor/Maintenance Factor*) merupakan salah satu komponen penting dalam teori motivasi dua faktor yang dikemukakan oleh Frederick Herzberg. Faktor ini berkaitan dengan kebutuhan dasar manusia yang erat hubungannya dengan aspek kenyamanan fisik, lingkungan kerja, dan kondisi eksternal lainnya yang menunjang aktivitas seseorang, khususnya dalam konteks pekerjaan. Herzberg menegaskan bahwa faktor pemeliharaan ini bersifat *hygiene*, yaitu



tidak secara langsung memotivasi seseorang untuk berprestasi lebih, namun ketidakhadirannya dapat menimbulkan ketidakpuasan dan menghambat motivasi kerja. Dengan kata lain, faktor ini bersifat mencegah munculnya ketidakpuasan, bukan memunculkan kepuasan.

Kebutuhan yang masuk dalam kategori pemeliharaan ini memiliki sifat dasar yang terus-menerus, karena setelah kebutuhan tersebut terpenuhi, ia tidak menciptakan efek jangka panjang dalam memberikan kepuasan. Ibarat seseorang yang merasa lapar, kemudian makan hingga kenyang, namun rasa lapar itu akan kembali muncul setelah beberapa waktu.

Menurut Siagian, (2012) sebagaimana dikutip Andriani & Widiawati (2017), faktor-faktor pemeliharaan sebagaimana dijelaskan oleh Herzberg yang menyangkut kinerja karyawan dalam sebuah perusahaan ini mencakup beberapa aspek sebagai berikut:

a. Gaji (*Salaries*)

Gaji merupakan bentuk kompensasi atau hak yang diberikan oleh perusahaan atau lembaga kepada pegawai sebagai balas jasa atas pekerjaan yang dilakukan.

b. Kondisi Kerja (*Work Condition*)

Kondisi kerja mencakup berbagai aspek, baik yang bersifat fisik, psikologis, maupun aturan kerja yang dapat



mempengaruhi tingkat kepuasan dan produktivitas tenaga kerja.

c. Kebijakan dan Administrasi Perusahaan (*Company Policy and Administration*)

Kebijakan dan administrasi perusahaan diartikan sebagai tingkat penerimaan atau kecocokan yang dirasakan oleh karyawan terhadap peraturan, tata kelola, serta kebijakan yang diterapkan dalam lingkungan kerja.

d. Hubungan Antarpribadi (*Interpersonal Relations*)

Hubungan antarpribadi mencerminkan sejauh mana hubungan sosial antar rekan kerja berlangsung harmonis dan diterima oleh seluruh anggota organisasi.

e. Kualitas Supervisi (*Quality of Supervision*)

Kualitas supervisi merujuk pada persepsi karyawan terhadap pola pengawasan yang diterapkan di lingkungan kerja, terutama menyangkut keadilan dan kewajaran dalam pembinaan serta pengawasan.

2. Faktor Motivasi (*Motivation Factor*)

Faktor motivasi berhubungan dengan pemenuhan kebutuhan psikologis individu, terutama aspek intrinsik dari pekerjaan yang memberikan rasa puas dan mampu memicu dorongan kerja yang lebih tinggi. Ketika faktor-faktor ini terpenuhi, karyawan terdorong untuk bekerja dengan lebih baik dan menghasilkan prestasi optimal (Andriani & Widiawati, 2017).



Menurut Siagian, (2012) sebagaimana dikutip (Andriani & Widiawati, 2017), faktor-faktor tersebut antara lain:

a. Prestasi (*Achievement*)

Prestasi merupakan hasil kerja yang dicapai oleh individu sebagai wujud dari kemampuan, usaha, dan peluang yang diberikan kepadanya dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab di lingkungan kerja.

b. Pengakuan (*Recognition*)

Pengakuan adalah bentuk apresiasi atau penghargaan yang diterima karyawan atas kontribusi dan hasil kerja yang ditorehkan, sehingga memberikan dorongan moral dan meningkatkan motivasi kerja.

c. Pekerjaan Itu Sendiri (*The Work Itself*)

Pekerjaan itu sendiri berkaitan dengan sejauh mana pekerjaan yang dilakukan memberikan tantangan, variasi, dan makna bagi individu, yang dapat memicu semangat kerja serta keinginan untuk berkontribusi lebih baik.

d. Tanggung Jawab (*Responsibility*)

Tanggung jawab mencerminkan besarnya kepercayaan dan wewenang yang diberikan kepada karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya, yang dapat meningkatkan rasa kepemilikan serta keterlibatan terhadap organisasi.



e. Pengembangan Potensi Individu (*Advancement*)

Pengembangan potensi individu merupakan peluang yang tersedia bagi karyawan untuk bertumbuh, baik dalam karier, kenaikan jabatan, maupun pengembangan keterampilan, guna meningkatkan kapasitas pribadi dan profesionalisme kerja.

Terkait dengan hal ini, lebih lanjut (Herzberg et al., 1993) menjelaskan bahwa faktor ekstrinsik (*hygienes*) berkaitan dengan lingkungan kerja dan kondisi di luar pekerjaan itu sendiri. Faktor ini mencakup hubungan interpersonal antara atasan dan bawahan, gaya supervisi, kebijakan organisasi, sistem administrasi, kondisi kerja, keamanan kerja, dan keseimbangan kehidupan pribadi. Keberadaan faktor-faktor ini tidak serta merta meningkatkan motivasi, tetapi jika tidak terpenuhi, akan menyebabkan ketidakpuasan kerja. *Hygiene factors* lebih berfungsi untuk menghilangkan ketidakpuasan, bukan menciptakan motivasi positif. Sementara itu, faktor intrinsik atau motivator (*motivator factors*) adalah aspek yang berhubungan langsung dengan pekerjaan itu sendiri dan menjadi pendorong utama bagi individu untuk mencapai kepuasan kerja. Faktor motivator ini dianggap lebih penting dalam mendorong peningkatan kinerja karena mampu menumbuhkan perasaan pencapaian dan penghargaan diri.

Adapun menurut Siswanto (2024), seseorang terdorong untuk bukan hanya karena faktor-faktor eksternal, melainkan lebih karena an intrinsik yang ada dalam dirinya. Motivasi seseorang sangat



ditentukan oleh adanya faktor-faktor pendorong (*motivators*) yang mencakup prestasi, penghargaan, tantangan, tanggung jawab, pengembangan, keterlibatan, dan peluang. Faktor-faktor ini jika dikelola dengan baik oleh organisasi, akan mampu meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan dan berkelanjutan.

Berdasarkan hal tersebut, dapat dijelaskan bahwa dalam penerapannya di organisasi, teori Herzberg memberikan pemahaman penting bahwa sekadar memenuhi kebutuhan dasar (*hygiene*) belum cukup. Perusahaan harus secara aktif membangun sistem kerja yang memberikan ruang bagi motivator untuk berkembang, misalnya melalui penugasan yang menantang, peluang pengembangan karir, pengakuan terhadap hasil kerja, serta pemberian tanggung jawab yang lebih besar.

2.1.2 Teori Keamanan Psikologis (*Psychological Safety Theory*)

Psychological safety merupakan keyakinan mendalam bahwa seseorang memiliki kapasitas untuk mengekspresikan diri dan berpartisipasi dalam sebuah organisasi dengan keamanan yang penuh sehingga tidak berdampak pada hal negatif terhadap image diri, kedudukan sosial dan jabatan (Lyu et al., 2016). Konsep ini pertama kali diperkenalkan oleh Edmondson, (1999) yang mendefinisikan bahwa keamanan psikologis sebagai persepsi bersama di antara anggota tim bahwa tim tersebut aman untuk mengambil risiko interpersonal.

Edmondson menemukan bahwa tim dengan tingkat keamanan psikologis yang tinggi cenderung lebih inovatif dan efektif karena mereka merasa bebas untuk berbagi ide dan informasi tanpa rasa



takut. Kondisi individu merasa bebas dalam menunjukkan dirinya, mengekspresikan dirinya, dan menyampaikan apa yang dipikirkannya, tanpa perlu mengkhawatirkan konsekuensi negatif tentang citra dirinya, status, atau karirnya yang akan terancam (Baswara, 2023).

Keamanan psikologis ditandai dengan perasaan aman yang dirasakan oleh pekerja terhadap keberlangsungan pekerjaan mereka ketika mereka mengekspresikan diri (Heyns et al., 2021). Karyawan merasa nyaman dalam menjalankan tugasnya karena mereka yakin bahwa keterlibatan mereka tidak akan berdampak negatif terhadap tingkat partisipasi mereka. Selain itu, lingkungan kerja yang mendukung keamanan psikologis memungkinkan pekerja untuk mengekspresikan diri tanpa rasa takut dan menciptakan suasana yang penuh dengan rasa percaya, penghargaan, serta keamanan secara emosional (Heyns et al., 2021).

Menurut Brown & Leigh, (1996) sebagaimana yang dikemukakan dalam (Brown & Leigh, 1996) terdapat tiga indikator keamanan psikologis yaitu:

1. Manajemen yang Suportif (*Supportive Management*) adalah gaya kepemimpinan dimana atasan memberikan kebebasan kepada karyawannya untuk mencoba hal baru dan gagal tanpa takut akan hukuman.
2. Kejelasan (*Clarity*) adalah tingkat kejelasan atau ketegasan mengenai harapan peran dan situasi kerja.

Ekspresi Diri (*Self-expression*) adalah kemampuan yang dimiliki oleh individu untuk mengungkapkan dan mengekspresikan



berbagai ciri khas yang ada pada diri mereka, seperti kepribadian, kreativitas, perasaan dalam konteks lingkungan pekerjaan.

Menciptakan keamanan psikologis sangat penting untuk mendorong inovasi dan produktivitas. Karyawan yang merasa aman secara psikologis lebih mungkin untuk berpartisipasi aktif, memberikan masukan, dan berinovasi tanpa takut akan konsekuensi negatif. Sebaliknya, kurangnya keamanan psikologis dapat menghambat komunikasi, kolaborasi, dan pertumbuhan organisasi.

Keamanan psikologis bertujuan untuk menciptakan lingkungan di mana individu merasa aman untuk mengungkapkan ide, pertanyaan, kekhawatiran, atau kesalahan tanpa takut dihukum atau dipermalukan. Menurut Edmondson, (1999), hal ini memungkinkan anggota tim untuk "mengambil risiko interpersonal" tanpa rasa takut akan konsekuensi negatif.

Untuk menciptakan keamanan psikologis, organisasi perlu membangun budaya yang menghargai keterbukaan, menghormati perbedaan pendapat, dan mendorong partisipasi aktif dari semua anggota tim. Hal ini dapat dicapai melalui kepemimpinan yang inklusif, komunikasi yang transparan, dan kebijakan yang mendukung kesejahteraan karyawan.

Frazier & Klinger, (2017) menjelaskan bahwa keberhasilan implementasi keamanan psikologis dapat memberikan berbagai manfaat signifikan bagi individu dan organisasi, antara lain:

1. Meningkatkan Keterlibatan Karyawan

Lingkungan yang aman secara psikologis mendorong karyawan untuk lebih aktif berpartisipasi, mengemukakan ide-ide,



dan berkontribusi secara maksimal dalam pekerjaan mereka, karena mereka merasa bebas dari risiko dihukum atau dipermalukan saat mengajukan pendapat atau mencoba pendekatan baru.

2. Meningkatkan Kinerja Tim

Tim yang merasa aman secara psikologis cenderung menunjukkan kinerja yang lebih tinggi karena anggota tim merasa bebas untuk berkomunikasi secara terbuka, menyampaikan ide atau kritik tanpa takut konsekuensi negatif, serta bekerja sama secara lebih efektif. Kondisi ini menciptakan sinergi dalam tim, meningkatkan koordinasi, dan mempercepat penyelesaian tugas dengan kualitas yang lebih baik

3. Mendukung Pembelajaran Organisasi

Keamanan psikologis memungkinkan individu untuk belajar dari kesalahan tanpa takut dihukum, yang mendukung proses pembelajaran dalam organisasi.

4. Meningkatkan Inovasi dan Kreativitas

Lingkungan yang mendukung keamanan psikologis mendorong individu untuk berbagi ide-ide baru, yang dapat meningkatkan inovasi dan kreativitas dalam organisasi.

5. Mengurangi Stres dan Burnout

Keamanan psikologis dapat mengurangi tingkat stres dan kelelahan emosional di tempat kerja dengan menciptakan lingkungan yang mendukung kesejahteraan mental.



6. Meningkatkan Retensi Karyawan

Karyawan yang merasa aman secara psikologis dan dihargai atas kontribusinya cenderung menunjukkan tingkat retensi yang lebih tinggi, karena mereka merasa dihormati, dipercaya, dan termotivasi untuk tetap berkomitmen pada organisasi.

2.1.3 Ketahanan Psikologis (*Psychological Resilience*)

Ketahanan psikologis atau *psychological resilience* merupakan konsep yang merujuk pada kemampuan individu untuk beradaptasi, menghadapi, dan bangkit kembali dari berbagai tekanan, tantangan, dan situasi sulit dalam kehidupan, termasuk dalam lingkungan kerja (Luthans et al., 2006). Teori ini menekankan bahwa individu yang memiliki ketahanan psikologis mampu mengelola stres, mengatasi hambatan, serta tetap produktif meskipun menghadapi kondisi yang tidak menguntungkan.

Menurut American Psychological Association (APA), *resiliensi* adalah proses adaptasi dalam menghadapi kesulitan, trauma, tragedi, ancaman atau bahkan sumber-sumber signifikan yang dapat menyebabkan individu stres (Southwick et al., 2014). Dalam konteks organisasi, karyawan yang memiliki ketahanan psikologis lebih cenderung menunjukkan sikap optimis, tetap fokus pada tujuan, serta memiliki fleksibilitas dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan dan tekanan kerja (Youssef & Luthans, 2007).

Ketahanan psikologis bertujuan untuk membantu individu ibangkan kemampuan untuk menghadapi, beradaptasi, dan pulih angan atau kesulitan hidup. Hal ini memungkinkan individu untuk



mempertahankan kesejahteraan mental meskipun menghadapi stres atau trauma. Masten et al., (2009) menjelaskan bahwa *psychological resilience* tidak hanya berkaitan dengan kemampuan bertahan dalam situasi sulit, tetapi juga melibatkan kapasitas untuk berkembang dan meningkatkan kualitas diri melalui pengalaman yang menantang.

Adapun penjabaran indikator ketahanan psikologis menurut Youssef & Luthans, (2007) sebagai berikut:

1. Optimisme merupakan kemampuan individu untuk memandang situasi sulit atau penuh tekanan dengan cara yang positif dan realistis. Dalam konteks organisasi, karyawan yang optimis:
 - a. Percaya bahwa tantangan adalah kesempatan untuk berkembang.
 - b. Menyikapi kegagalan sebagai hal yang sementara dan tidak bersifat pribadi.
 - c. Menunjukkan harapan yang tinggi terhadap hasil kerja yang baik, bahkan di tengah tekanan.
 - d. Berorientasi pada solusi, bukan terjebak dalam masalah.
2. Fokus pada Tujuan (*Goal Orientation*) mencerminkan kapasitas individu untuk tetap konsisten dan berkomitmen terhadap pencapaian target meskipun menghadapi hambatan. Ciri dari indikator ini antara lain:
 - a. Memiliki arah dan tujuan yang jelas dalam bekerja.
Tetap termotivasi untuk mencapai hasil meskipun ada rintangan.



- c. Menyesuaikan strategi kerja secara adaptif untuk tetap menuju tujuan.
 - d. Tidak mudah teralihkan oleh gangguan atau tekanan eksternal.
3. Fleksibilitas (*Adaptability*) adalah kemampuan untuk menyesuaikan pikiran, emosi, dan perilaku terhadap perubahan lingkungan kerja atau kondisi yang tidak terduga. Karyawan yang fleksibel:
- a. Cepat menyesuaikan diri terhadap perubahan sistem, kebijakan, atau peran kerja.
 - b. Terbuka terhadap ide atau pendekatan baru.
 - c. Mampu mengelola tekanan tanpa kehilangan arah atau kendali.
 - d. Bersikap luwes dalam mengambil keputusan dan mengatur prioritas kerja.

Adapun Connor & Davidson, (2003) dalam Nashori & Saputro, (2020) mengemukakan lima aspek yang dapat membangun resiliensi pada diri individu, yaitu kompetensi personal, standar yang tinggi dan keuletan, percaya kepada orang lain, memiliki toleransi pada emosi negatif dan tegar dalam menghadapi stres, penerimaan yang positif terhadap perubahan dan menjalin hubungan yang aman dengan orang lain, kontrol diri, dan spiritualitas.

1. Kompetensi Personal, Standar Tinggi, dan Keuletan

Hal ini berkaitan dengan kondisi di mana individu resilien melihat kesulitan sebagai tantangan yang harus diatasi dengan keyakinan kuat terhadap kemampuan diri. Mereka berorientasi pada



pengembangan diri dan memiliki ketekunan tinggi dalam menghadapi rintangan.

2. Kepercayaan Pada Orang Lain, Toleransi Terhadap Emosi Negatif, dan Ketahanan Terhadap Stres

Hal ini tercermin dalam sikap menerima kondisi sulit dengan ketegaran serta mencari dukungan sosial sebagai bagian dari pemulihan. Dukungan emosional dan sosial menjadi faktor penting dalam mempercepat proses bangkit dari keterpurukan.

3. Penerimaan Positif Terhadap Perubahan dan Hubungan yang Aman

Hal ini memungkinkan individu melihat perubahan sebagai peluang untuk belajar dan berkembang. Keyakinan terhadap diri sendiri dan lingkungan sekitar menciptakan rasa aman yang dapat memaksimalkan potensi individu dalam menghadapi tantangan.

4. Kontrol Diri

Hal ini ditandai dengan kemampuan mengelola emosi secara efektif, baik dalam kondisi sulit maupun saat berada di situasi yang lebih baik. Individu yang resilien memahami batas kemampuan dalam mengendalikan emosi dan tetap bersikap realistis dalam menanggapi.

5. Kesadaran Spiritual

Kesadaran spiritual menjadi sumber kekuatan dalam menghadapi kesulitan. Keimanan dan spiritualitas membantu individu mempertahankan optimisme serta melakukan penyesuaian



diri agar mampu merespons tantangan dengan cara yang lebih positif.

Dalam lingkungan kerja, ketahanan psikologis sangat penting untuk mendukung kesejahteraan karyawan dan meningkatkan produktivitas. Organisasi yang menerapkan strategi untuk memperkuat ketahanan psikologis karyawan, seperti memberikan pelatihan pengelolaan stres, menciptakan lingkungan kerja yang suportif, serta membangun budaya komunikasi yang terbuka, cenderung memiliki tenaga kerja yang lebih tangguh dan berdaya saing tinggi (Shin et al., 2012).

2.1.4 Grit

Grit adalah konsep yang dikembangkan oleh Angela Duckworth untuk menggambarkan kombinasi antara hasrat/konsistensi minat (*passion*) dan ketekunan usaha (*perseverance*) dalam mencapai tujuan jangka panjang (Duckworth, 2016). Duckworth mendefinisikan grit sebagai kecenderungan untuk mempertahankan usaha dan semangat dalam mencapai tujuan jangka panjang meskipun menghadapi hambatan dan kegagalan. Individu dengan tingkat grit yang tinggi cenderung menunjukkan kegigihan dalam berusaha serta tetap termotivasi untuk mencapai tujuan mereka, bahkan ketika menghadapi kesulitan, kekecewaan, atau kegagalan yang berulang.

Konsep grit menekankan bahwa kesuksesan tidak hanya bergantung pada kecerdasan intelektual atau bakat bawaan, tetapi lebih kepada



ujuan seseorang untuk tetap berusaha dengan tekad yang kuat selama jangka waktu yang lama. Dalam banyak kasus, individu yang

memiliki tingkat grit tinggi dapat mengatasi rintangan dengan cara mengembangkan pola pikir berkembang (*growth mindset*), di mana mereka meyakini bahwa keterampilan dan kemampuan dapat ditingkatkan melalui usaha yang konsisten.

Individu yang memiliki grit akan berupaya secara konsisten untuk mencapai tujuan jangka panjang yang telah ditentukan. Grit tidak hanya berarti bekerja keras, tetapi juga berfokus pada hal-hal yang dianggap penting dan bermakna. Mereka tetap teguh dalam menekuni tujuan jangka panjang yang ingin dicapai meskipun menghadapi tantangan (Duckworth, 2016).

Selain itu, individu dengan grit cenderung bertahan lebih lama dalam peran yang dijalani. Mereka yang memiliki tingkat grit tinggi akan menunjukkan komitmen yang lebih kuat terhadap pekerjaan dibandingkan individu dengan grit rendah. Bahkan, individu yang *gritty* kerap merasakan pengalaman *flow* ketika mengerjakan sesuatu yang sesuai dengan minat dan kepeduliannya (Duckworth, 2016).

Berdasarkan penjabaran di atas, dapat dijelaskan bahwa grit merupakan faktor non-kognitif yang berperan penting dalam menentukan kesuksesan individu. Konsep ini, sebagaimana dikembangkan oleh Duckworth, menekankan kombinasi antara konsistensi minat (*passion*) dan ketekunan usaha (*perseverance*) dalam mencapai tujuan jangka panjang.

Individu yang memiliki grit tidak hanya bekerja keras, tetapi juga menekuni



yang bermakna dengan tekad yang kuat, meskipun harus dapi hambatan, kekecewaan, maupun kegagalan berulang.

Kesuksesan tidak semata-mata ditentukan oleh kecerdasan intelektual atau bakat bawaan, melainkan oleh kemampuan untuk terus berupaya dengan komitmen yang tinggi dan pola pikir berkembang. Hal ini membuat individu dengan grit lebih mampu bertahan dalam peran yang dijalani, menjaga motivasi jangka panjang, serta lebih mudah merasakan pengalaman flow dalam aktivitas yang sesuai dengan minatnya.

Secara teoretis, Duckworth, (2016) menjelaskan bahwa grit memiliki dua dimensi utama yaitu *perseverance of effort* dan *consistency of interest*. Kedua dimensi ini membentuk karakter ketangguhan dalam mempertahankan tujuan jangka panjang. Dimensi pertama, *perseverance of effort*, menggambarkan kemampuan individu untuk tetap berusaha dan tidak menyerah meskipun menghadapi hambatan, tekanan, ataupun kegagalan yang berulang. Pada dimensi ini, seseorang terus menunjukkan upaya nyata dan komitmen tindakan yang stabil. Ia mampu bangkit kembali setelah mengalami kemunduran dan menjadikan kegagalan sebagai bagian dari proses belajar, bukan penghalang untuk berhenti. Ketekunan usaha menjadi landasan pertama yang menopang keberlangsungan perjuangan seseorang dalam mencapai tujuan yang telah direncanakan. Indikator umum untuk *perseverance of effort* atau ketekunan usaha ini dapat digambarkan ketika seseorang itu tidak menyerah ketika gagal; tetap berusaha saat keadaan sulit; konsisten melakukan upaya nyata menuju tujuan; dan mampu bangkit setelah mengalami kemunduran.



Dimensi kedua, yaitu *consistency of interest*, merujuk pada kemampuan individu untuk mempertahankan fokus dan minat yang sama

dalam jangka waktu panjang. Individu tidak mudah teralihkan oleh keinginan baru, tujuan yang berubah-ubah, atau godaan untuk berpindah jalur ketika proses mulai terasa sulit atau membosankan. Konsistensi minat menunjukkan adanya kejelasan arah hidup dan orientasi tujuan yang stabil. Seseorang dengan konsistensi minat tidak tergesa-gesa ingin melihat hasil, melainkan memahami bahwa pencapaian tujuan yang bermakna membutuhkan waktu panjang dan kesabaran dalam menjalaninya. Indikator umum untuk *consistency of interest* atau konsistensi minat ini dapat digambarkan ketika seseorang itu fokus pada tujuan jangka panjang; tidak sering mengganti keinginan atau cita-cita; memiliki komitmen yang tidak mudah berubah; dan memiliki arah tujuan yang jelas dan bertahan lama.

Kedua dimensi ini mengikat satu sama lain. Ketekunan usaha menjaga langkah seseorang tetap bergerak, sementara konsistensi minat menjaga arah tujuannya tetap sama. Adapun dalam perkembangan teori yang lebih mutakhir, grit tidak hanya dipahami sebagai sifat kepribadian yang statis, tetapi sebagai proses *self-regulation* yang melibatkan aspek kognitif, afektif, dan perilaku. Pembentukan grit terjadi melalui kemampuan mengelola emosi agar tidak larut dalam rasa frustrasi, kemampuan memusatkan perhatian pada hal-hal yang mendukung tercapainya tujuan, ketahanan dalam menghadapi hambatan, keyakinan diri terhadap kemampuan pribadi, pembentukan kebiasaan dan rutinitas tindakan yang produktif, serta evaluasi diri untuk memastikan bahwa langkah yang

tertetap selaras dengan tujuan jangka panjang. Pada model ini, grit



tampak sebagai sesuatu yang dapat dikembangkan, dilatih, dan diperkuat melalui pengalaman dan lingkungan yang mendukung.

Penelitian terbaru menempatkan grit bukan lagi sekadar sifat kepribadian yang bersifat tetap, melainkan sebagai suatu proses psikologis yang dinamis dan berkembang sepanjang waktu. Grit tidak hadir begitu saja sebagai bawaan lahir, tetapi tumbuh melalui pengalaman, pembiasaan, dan interaksi antara pikiran, perasaan, serta tindakan individu dalam menghadapi tujuan jangka panjang. Dalam perspektif ini, grit merupakan manifestasi dari kemampuan *self-regulation*, yaitu kemampuan seseorang untuk secara sadar mengarahkan dirinya tetap berada pada jalur tujuan yang telah ditentukan, meskipun prosesnya tidak selalu mudah atau menyenangkan.

Model terbaru memandang grit dalam kerangka kognitif-afektif self-regulation, yang berarti bahwa pembentukan grit bukan hanya berkaitan dengan bagaimana seseorang berpikir, tetapi juga bagaimana ia mengelola emosi dan membentuk pola tindakan sehari-hari. Dalam konteks ini, pengelolaan emosi memegang peran penting. Individu perlu mampu menahan dorongan keinginan untuk menyerah ketika menghadapi rasa frustrasi, lelah, atau kecewa. Kemampuan menstabilkan dan meredam emosi negatif inilah yang menjaga seseorang tetap berdaya saat tantangan muncul. Tanpa kendali emosi, tujuan jangka panjang mudah tergeser oleh godaan kenyamanan sesaat (Duckworth, 2016).



elain itu, kemampuan memfokuskan pikiran pada tujuan jangka juga menjadi aspek penting. Seseorang yang memiliki grit mampu

menjaga perhatian agar tetap tertuju pada apa yang ingin dicapai, bukan terpecah oleh distraksi atau minat sesaat. Fokus yang berkelanjutan inilah yang mengikat arah perjalanan individu, menjaga keseimbangan antara apa yang dikerjakan hari ini dengan hasil yang ingin diraih di masa depan.

Resiliensi, atau ketahanan dalam menghadapi hambatan, juga merupakan unsur mendasar dalam pembentukan grit. Individu tidak menghindari kesulitan, melainkan menghadapinya sebagai bagian tak terpisahkan dari proses menuju pencapaian. Hambatan dipandang bukan sebagai tanda untuk berhenti, tetapi sebagai kesempatan untuk memperkuat kapasitas diri. Di sini, keyakinan diri (*self-efficacy*) memainkan peran besar: seseorang perlu percaya bahwa ia mampu mencapai tujuan tersebut, meskipun jalannya panjang dan berliku.

Pembentukan rutinitas tindakan dan kebiasaan produktif sehari-hari juga menjadi fondasi grit. Ketekunan bukan hanya soal bertahan, tetapi tentang melakukan langkah konkret berulang kali, bahkan ketika tidak ada hasil instan yang terlihat. Konsistensi tindakan kecil setiap hari menciptakan akumulasi usaha yang pada akhirnya membawa seseorang semakin dekat pada tujuannya.

Terakhir, refleksi dan evaluasi diri membantu memastikan bahwa langkah yang ditempuh tetap berada di jalur yang benar. Individu yang memiliki grit terus menilai kemajuan dan memperbaiki strategi jika diperlukan, tanpa kehilangan arah dan motivasi utama (Duckworth, 2016).



eluruhan proses ini dapat dipahami bahwa grit adalah hasil dari ang berkelanjutan. Ia bukan sesuatu yang muncul begitu saja atau

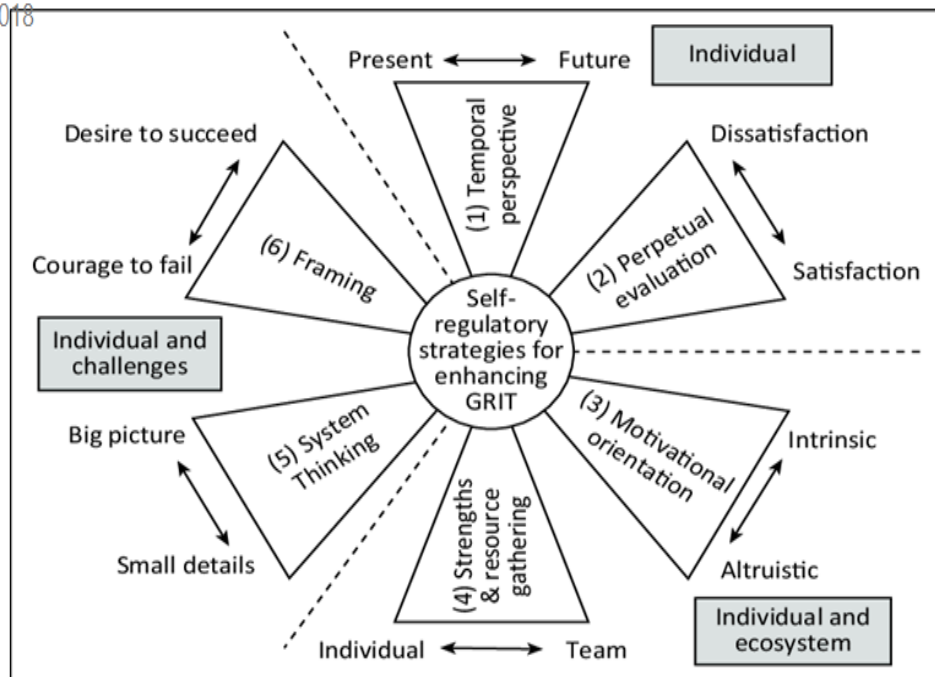
hanya dimiliki oleh sebagian orang. Siapa pun dapat mengembangkan grit selama ia mampu melatih diri untuk mengelola emosi, mengatur fokus, memperkuat ketahanan, membangun keyakinan diri, menciptakan kebiasaan kerja yang stabil, dan terus merefleksikan perjalanan yang sedang dijalani.

Terkait dengan perkembangan grit saat ini dapat dilihat dari beberapa penjabaran gambar berikut ini:

Towards A New Model Of Grit Within A Cognitive-affective Framework Of Self-regulation

Article, Full-text available

•Mar 2018



New Model Of Grit Delineated From Thematic Analysis Of Interviews Depicting Six Self-regulatory Strategies For Enhancing Grit.

Gambar 2.1. Model Terbaru Grit

Model grit terbaru yang ditunjukkan pada gambar 2.1 menekankan grit bukan hanya sekadar ketekunan, tetapi merupakan hasil dari self-regulation yang berkelanjutan. Pusat model ini adalah strategi



pengaturan diri yang membantu individu mempertahankan usaha jangka panjang meskipun menghadapi tantangan. Terdapat enam strategi utama: (1) perspektif temporal, yaitu kemampuan melihat tujuan dalam rentang waktu yang panjang; (2) evaluasi berkelanjutan, yaitu menilai kemajuan dan melakukan penyesuaian; (3) orientasi motivasional, yaitu kesadaran terhadap sumber motivasi baik intrinsik maupun ekstrinsik; (4) pengumpulan kekuatan dan sumber daya, yang mencakup dukungan sosial dan kapasitas pribadi; (5) berpikir sistemik, yaitu kemampuan melihat hubungan antara tujuan dan konteks yang lebih luas; serta (6) proses framing, yaitu bagaimana individu memaknai kegagalan dan kesuksesan sebagai bagian dari proses perkembangan diri.

Gambar 2.1. menjelaskan bahwa pengembangan grit terjadi dalam rentang dinamika antara individu dengan lingkungan serta antara masa kini dan masa depan. Misalnya, keberhasilan mempertahankan komitmen terhadap tujuan jangka panjang bergantung pada bagaimana seseorang menyeimbangkan kepuasan dan ketidakpuasan, keberanian untuk gagal dan keinginan untuk berhasil, serta perhatian pada detail tanpa kehilangan pandangan terhadap gambaran besar. Untuk itu, grit dipahami sebagai hasil dari interaksi kognitif-afektif yang kompleks, di mana pengaturan diri menjadi fondasi utama dalam menjaga konsistensi usaha dan daya tahan psikologis dalam mencapai tujuan.



Passion and Perseverance

How Gritty Leaders Stand Out



Gambar 2.2. Integrasi Dimensi Grit

Gambar 2.2 menggambarkan bahwa grit lahir dari integrasi tiga dimensi utama dalam diri individu, yaitu sikap (*attitude*), tujuan (*goal*), dan dukungan (*support*). Dimensi sikap berkaitan dengan dunia personal seseorang, termasuk keyakinan, motivasi internal, serta kesiapan mental untuk menghadapi tantangan. Dimensi tujuan berada pada *observed world*, yaitu bagaimana individu merumuskan, memilih, dan memaknai tujuan jangka panjang yang dianggap penting. Sementara itu, dimensi dukungan bertumpu pada *social world*, mencakup hubungan sosial, lingkungan pendukung, serta sumber daya eksternal yang memungkinkan seseorang mempertahankan usaha dalam jangka waktu yang lama. Ketiga dimensi ini



saling beririsan, dan titik temu di antara ketiganya menjadi dasar terbentuknya grit.

Model ini menegaskan bahwa grit bukan hanya masalah kemauan pribadi, tetapi merupakan hasil interaksi dinamis antara praktik personal, penetapan tujuan yang bermakna, dan keterlibatan sosial yang mendukung. Sikap yang kuat tanpa tujuan yang jelas akan kehilangan arah, sedangkan tujuan yang tinggi tanpa dukungan sosial dapat membuat individu rentan menyerah. Sebaliknya, ketika sikap positif, tujuan jangka panjang, dan lingkungan pendukung saling terhubung, individu dapat menunjukkan ketekunan dan ketahanan psikologis yang konsisten. Oleh karena itu, pembentukan grit membutuhkan pendekatan holistik yang memadukan aspek kognitif, emosional, dan sosial.



Gambar 2.3. Hubungan Grit dengan Growth Mindset



onsep grit dalam konteks psikologi merujuk pada ketekunan dan n seseorang dalam mempertahankan usaha serta minat jangka

panjang terhadap suatu tujuan, meskipun menghadapi hambatan dan kegagalan. Namun, grit tidak terbentuk secara instan. Gambar 2.3. menggambarkan bahwa grit merupakan hasil dari serangkaian kualitas internal yang berkembang melalui pembiasaan berfikir dan bertindak. Dasar pembentukannya dimulai dari adanya visi atau tujuan yang jelas, yaitu orientasi individu terhadap hasil yang ingin dicapai. Tujuan yang jelas memberikan arah sekaligus dorongan motivasional yang stabil.

Visi tersebut diperkuat oleh keyakinan bahwa pencapaian itu mungkin dilakukan (*belief*). Keyakinan ini kemudian mendorong sikap kesabaran dalam menjalani proses atau dikenal sebagai *not yet mentality*, yaitu kesediaan untuk memahami bahwa keberhasilan tidak selalu dapat diperoleh secara instan. Sikap ini berhubungan erat dengan kemampuan individu untuk menunjukkan *courage* atau keberanian menghadapi tantangan serta mempertahankan usaha yang konsisten meskipun menghadapi kegagalan.

Proses pembentukan grit juga melibatkan kemampuan untuk merefleksi kesalahan dan belajar darinya, serta menunjukkan kreativitas dalam mencari alternatif strategi. Tahapan ini berkembang menjadi ketangguhan mental (*mental toughness*) dan resiliensi, yaitu kemampuan untuk beradaptasi serta bangkit dari tekanan. Pada puncaknya, seluruh komponen tersebut berkontribusi pada munculnya grit sebagai karakter yang kokoh.



Gambar 2.3. menegaskan hubungan erat antara grit dan *growth* *Growth mindset* adalah pola pikir yang meyakini bahwa

kemampuan dapat berkembang melalui usaha, pembelajaran, dan pengalaman. Individu dengan *growth mindset* memandang kesalahan sebagai bagian dari proses belajar, bukan sebagai kegagalan yang bersifat final. Sebaliknya, individu dengan *fixed mindset* cenderung menganggap kemampuan bersifat tetap, sehingga mudah menyerah ketika berhadapan dengan kesulitan. *Growth mindset* menjadi fondasi utama terbentuknya grit, karena pola pikir ini mendorong individu untuk tetap berusaha, terus memperbaiki diri, dan tidak menyerah terhadap kegagalan.

Grit tidak hanya dipahami sebagai ketekunan pribadi, tetapi juga sebagai hasil dari pola pikir dan kebiasaan reflektif yang terarah pada pertumbuhan diri. Hubungan antara *growth mindset* dan grit menunjukkan bahwa keberhasilan jangka panjang lebih ditentukan oleh kemampuan untuk terus belajar, bertahan, dan beradaptasi, daripada oleh bakat atau kemampuan bawaan semata.

Sekaitan dengan perkembangan grit yang dijabarkan dalam beberapa gambar di atas, dapat dijelaskan bahwa pengembangan grit memiliki keterkaitan yang erat dengan teori-teori motivasi pencapaian (*achievement motivation*). Grit, yang didefinisikan sebagai kombinasi antara *passion* dan *perseverance* terhadap tujuan jangka panjang (Duckworth, 2016), muncul dari kemampuan individu untuk mempertahankan fokus, ketekunan, dan komitmen meskipun menghadapi hambatan. Dalam konteks teori motivasi, grit dapat dipahami sebagai hasil integrasi antara



etermination Theory (SDT) yang menekankan otonomi dan regulasi Goal-Setting Theory yang menekankan pentingnya tujuan yang

spesifik dan menantang, Expectancy-Value Theory yang melihat motivasi sebagai hasil keyakinan akan keberhasilan dan nilai dari tujuan tersebut, serta Achievement Goal Theory yang membedakan orientasi belajar dan orientasi performa. Grit bukan sekadar disposisi kepribadian, tetapi dipengaruhi oleh struktur motivasional yang terarah dan bermakna.

Selain itu, grit mencakup beberapa komponen perilaku seperti ketekunan, fokus pada tujuan, daya tahan menghadapi kesulitan, dan komitmen untuk terus berkembang. Individu yang memiliki grit tidak hanya bekerja keras dalam jangka pendek, tetapi mempertahankan usaha secara konsisten dalam jangka panjang dengan orientasi peningkatan diri yang berkelanjutan. Integrasi grit dengan teori motivasi pencapaian menunjukkan bahwa keberhasilan akademik maupun profesional tidak ditentukan oleh bakat semata, melainkan oleh kemampuan individu untuk mempertahankan usaha dan menyusun strategi motivasional yang selaras dengan tujuan. Oleh karena itu, grit dapat dipandang sebagai fondasi penting dalam pembentukan motivasi berprestasi yang berkelanjutan.

Lebih lanjut, Duckworth et al., (2007) sebagaimana dijelaskan oleh (Irawati & Rostiana, 2021) menemukan bahwa terdapat faktor-faktor yang memiliki peranan terhadap grit, yaitu: (a) Usia; (b) Pendidikan; (c) *Conscientiousness*. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Duckworth tersebut, usia ditemukan menjadi salah satu faktor penentu grit. Individu yang usianya lebih dewasa ditemukan memiliki grit yang lebih tinggi jika

gkan dengan individu yang usianya lebih muda. Duckworth isi bahwa grit berkembang sejalan dengan usia mengingat



pembelajaran yang diperoleh individu melalui pengalaman bahwa menyerah dari rencana yang sudah ditetapkan, mengganti tujuan terus menerus dan mengulang segala sesuatu dari awal lagi bukanlah strategi yang baik dalam mencapai kesuksesan.

Demikian juga dengan pendidikan. Menurut Duckworth individu yang berpendidikan memiliki grit yang lebih tinggi daripada individu yang pendidikannya lebih rendah walaupun kedua individu tersebut memiliki usia yang sama. Selain itu, grit juga memiliki hubungan positif yang signifikan dengan *conscientiousness* lebih daripada *neuroticism*, *agreeableness*, *extraversion* dan *openness to experience* (Duckworth et al., 2007). Meskipun demikian, penekanan kedua konstruk terhadap staminalah yang membuat keduanya dibedakan menjadi dua konstruk yang berbeda. Individu yang memiliki grit yang tinggi tetap mengejar tujuan jangka panjangnya walaupun tidak mendapatkan feedback yang positif.

Adapun beberapa aspek yang membentuk grit yaitu pertama kegairahan atau antusiasme. Hal ini mencerminkan motivasi tinggi dan dorongan internal untuk terus berusaha. Grit dalam bentuk ini memperlihatkan bahwa ketekunan berakar dari minat yang kuat, sehingga mendorong individu untuk bekerja lebih keras dan konsisten. Kedua, kualitas untuk bertahan, yaitu kemampuan individu untuk tetap berpegang pada tujuan meskipun dihadapkan pada kesulitan. Hal ini mencerminkan keyakinan penuh, semangat, serta kegigihan untuk tidak mudah menyerah.



dengan grit yang tinggi tidak mudah goyah ketika menghadapi
in. Ketiga, kesediaan untuk melawan frustrasi, yang

menggambarkan bagaimana individu dengan grit mampu menjaga sikap optimis dan tetap teguh meskipun menghadapi hambatan, tantangan, maupun kegagalan dalam kehidupannya.

Lebih lanjut, menurut Duckworth, (2016), terdapat empat karakteristik psikologis yang menandai individu dengan grit, yaitu:

1. *Interest* (Minat)

Interest mencerminkan bagaimana individu merasa menikmati setiap hal yang dilakukan. Mereka terikat dengan keseluruhan proses upaya yang dijalani dan memandangnya sebagai sesuatu yang bernilai. Dimensi hasrat dalam grit berawal dari kemampuan individu untuk menemukan kesenangan dalam aktivitas yang dilakukan.

2. *Practice* (Latihan)

Practice menunjukkan kedisiplinan sehari-hari seseorang untuk berlatih agar dapat lebih baik dari hari sebelumnya. Individu dengan grit senantiasa mengasah keterampilannya melalui latihan terarah, dengan menantang diri secara berkesinambungan untuk mencapai peningkatan.

3. *Purpose* (Tujuan)

Purpose menggambarkan keyakinan bahwa pekerjaan atau aktivitas yang dilakukan memiliki arti penting. Individu melihat pekerjaannya tidak hanya menarik secara pribadi, tetapi juga berhubungan erat dengan kontribusi terhadap kesejahteraan orang



lain. Karakteristik ini membantu individu untuk tetap menjaga minat yang dimilikinya.

4. *Hope* (Harapan)

Hope merefleksikan kegigihan seseorang untuk bangkit kembali meski mengalami kegagalan atau kesulitan. Karakteristik ini memungkinkan individu terus melangkah, belajar dari hambatan, serta mempertahankan tekad meskipun muncul rasa ragu ataupun tantangan.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa individu yang memiliki grit ditandai oleh empat karakteristik psikologis utama, yakni minat, latihan, tujuan, dan harapan. Keempat aspek ini saling melengkapi, di mana minat membuat individu menikmati proses, latihan mendorong kedisiplinan untuk terus berkembang, tujuan memberikan makna dan arah dalam usaha, serta harapan menjaga keteguhan untuk bangkit dari kegagalan. Grit menjadi kekuatan psikologis yang memungkinkan individu untuk bertahan, berkomitmen, dan konsisten dalam mencapai tujuan jangka panjang meskipun menghadapi berbagai tantangan.

2.1.5 Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi pada dasarnya merupakan wujud keterikatan seorang individu terhadap organisasi tempat ia bekerja. Komitmen ini tidak hanya sekadar ditunjukkan melalui kehadiran fisik dalam menjalankan tugas, tetapi juga melalui keterlibatan emosional, keyakinan, dan kerelaan



memberikan usaha terbaik. Seorang karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan bersedia mencurahkan tenaga, waktu, serta energi

demi mendukung keberlangsungan organisasi, karena dalam dirinya tumbuh rasa memiliki dan tanggung jawab moral terhadap pekerjaan maupun tujuan organisasi. Hal ini tercermin dalam sikap loyalitas untuk tetap bertahan, hasrat untuk bekerja keras, serta kemauan untuk terlibat aktif dalam berbagai aktivitas yang mendukung pencapaian target organisasi (Marnis, 2008).

Lebih jauh lagi, komitmen organisasional dapat dipahami sebagai suatu ikatan psikologis yang terbentuk antara individu dan organisasi. Ikatan ini mengandung unsur keterlibatan dalam pekerjaan, kesetiaan terhadap organisasi, serta keyakinan terhadap nilai-nilai dan visi yang dianut bersama. Dengan kata lain, komitmen tidak hanya berfungsi sebagai bentuk loyalitas formal, tetapi juga mencerminkan kedalaman hubungan emosional dan kepercayaan karyawan terhadap organisasi. Dalam perkembangannya, komitmen ini berlangsung melalui tiga tahap penting. Pertama, tahap kepatuhan, di mana karyawan menunjukkan kesediaan untuk mengikuti aturan dan kebijakan organisasi. Kedua, tahap identifikasi, yakni ketika karyawan mulai menginternalisasi tujuan organisasi sebagai bagian dari tujuan pribadinya. Ketiga, tahap internalisasi, di mana nilai-nilai organisasi sepenuhnya menjadi bagian dari sistem nilai individu sehingga segala tindakan yang dilakukan bukan hanya untuk kepentingan pribadi, melainkan juga untuk keberlangsungan dan kemajuan organisasi (Lian, 2017).



omitmen organisasi merupakan salah satu elemen penting yang harus dijunjuri tingkat loyalitas sekaligus kinerja karyawan dalam suatu

organisasi. Meyer et al., (1993) memaknai komitmen organisasi sebagai derajat keterikatan emosional, identifikasi, serta keterlibatan individu terhadap organisasi tempat ia bekerja. Tingkat komitmen ini menggambarkan kesediaan seseorang untuk bekerja dengan penuh dedikasi dan bertahan dalam organisasi dalam jangka waktu yang panjang.

Selanjutnya, Robbins dan Judge dalam Aranda, (2017) mengartikan komitmen organisasi sebagai kondisi di mana seorang individu menunjukkan keberpihakan terhadap organisasi beserta tujuan yang diusungnya, serta memiliki dorongan untuk mempertahankan keanggotaannya di dalam organisasi. Sejalan dengan itu, Fauzan (2023) menegaskan bahwa komitmen organisasi merupakan sikap yang menunjukkan seberapa jauh individu mengenali, menerima, dan merasa terikat dengan organisasinya. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi cenderung dapat diandalkan, berencana untuk tetap bertahan lebih lama, dan rela menginvestasikan lebih banyak tenaga serta usaha demi keberhasilan organisasi.

Dalam pandangan Robbins yang dikutip oleh Wuryani, (2013), komitmen organisasi dipahami sebagai sikap kerja yang tercermin dalam kondisi ketika karyawan mengaitkan dirinya dengan organisasi tertentu beserta tujuan yang hendak dicapai, serta berkeinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi tersebut. Komitmen semacam ini bukan hanya bentuk keanggotaan formal, melainkan juga menunjukkan adanya rasa

hadap organisasi serta kesediaan untuk memberikan kontribusi melalui usaha yang tinggi dalam membantu pencapaian tujuan.



Dalam penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Allen & Meyer, (1990) mencatat bahwa kesamaan dari berbagai definisi komitmen organisasi adalah pandangan bahwa komitmen adalah kondisi psikologis yang mencirikan hubungan karyawan dengan organisasi, dan memiliki implikasi bagi keputusan untuk melanjutkan keanggotaan dalam organisasi. Jadi, apa pun definisinya, karyawan yang berkomitmen lebih mungkin untuk tetap berada dalam organisasi daripada karyawan yang tidak berkomitmen.

Allen & Meyer, (1990) berpendapat bahwa lebih tepat untuk menganggap komitmen afektif, keberlanjutan, dan normatif sebagai komponen, daripada jenis, komitmen karena hubungan karyawan dengan organisasi mungkin mencerminkan berbagai tingkat dari ketiganya. Misalnya, seorang karyawan mungkin merasakan keterikatan yang kuat terhadap suatu organisasi dan rasa kewajiban untuk tetap bertahan.

Karyawan kedua mungkin senang bekerja untuk organisasi tersebut tetapi juga menyadari bahwa meninggalkan organisasi akan sangat sulit dari sudut pandang ekonomi. Terakhir, karyawan ketiga mungkin merasakan keinginan, kebutuhan, dan kewajiban yang cukup besar untuk tetap bekerja di perusahaan tersebut. Akibatnya, para peneliti dapat memperoleh pemahaman yang lebih jelas tentang hubungan karyawan dengan suatu organisasi dengan mempertimbangkan kekuatan ketiga bentuk komitmen tersebut secara bersamaan daripada mencoba mengklasifikasikannya sebagai jenis tertentu.



seperti yang telah disebutkan di atas, yang umum dalam semua realisasi komitmen adalah gagasan bahwa komitmen mengikat

individu pada organisasi. Memang, minat pada komitmen organisasi sebagian besar berasal dari keyakinan bahwa komitmen itu terkait dengan pergantian karyawan. Dengan mempertimbangkan biaya yang terkait dengan pergantian karyawan, banyak hal yang berpotensi dapat diperoleh dengan menemukan cara untuk meningkatkan komitmen karyawan.

Namun, Allen & Meyer, (1990) mencatat bahwa berfokus secara eksklusif pada pergantian karyawan sebagai konsekuensi dari komitmen adalah pandangan yang sempit; apa yang dilakukan karyawan di tempat kerja dapat dikatakan sama pentingnya dengan apakah mereka akan bertahan atau keluar. Seperti yang kita bahas secara lebih rinci, keuntungan dari mengenali keberadaan berbagai bentuk komitmen diilustrasikan oleh temuan tentang hubungan diferensial mereka dengan perilaku yang relevan dengan pekerjaan seperti ketidakhadiran, kinerja pekerjaan, dan perilaku kewarganegaraan.

Karena alasan yang akan dijelaskan di bawah ini, konseptualisasi tiga komponen yang dijelaskan di sini digunakan untuk memandu pembahasan kita tentang pengembangan, konsekuensi, dan pengelolaan komitmen dalam bab-bab berikutnya. Uraian dan pembahasan singkat tentang langkah-langkah yang dikembangkan untuk menilai ketiga komponen ini disediakan dalam lampiran. Namun, penting untuk mengakui pendekatan lain yang telah dikembangkan baru-baru ini dalam mengenali sifat komitmen yang multidimensi.



Lebih lanjut terkait dengan hal ini, Meyer & Allen, (1991) kemudian mengembangkan teori *Three-Component Model* (TCM) yang membagi komitmen organisasi menjadi tiga aspek utama:

1. Komitmen Afektif (*Affective Commitment*)

Komitmen afektif mengacu pada keterikatan emosional seorang karyawan terhadap organisasi. Individu yang memiliki komitmen afektif tinggi cenderung merasa nyaman dan bangga menjadi bagian dari organisasi. Mereka berpartisipasi secara aktif dalam mencapai tujuan organisasi dan cenderung bertahan dalam organisasi karena dorongan intrinsik.

2. Komitmen Normatif (*Normative Commitment*)

Komitmen normatif merujuk pada perasaan kewajiban moral seorang karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi. Komitmen ini berkembang melalui norma sosial, pengalaman budaya, atau nilai-nilai yang dianut seseorang, di mana mereka merasa bahwa meninggalkan organisasi adalah tindakan yang tidak etis atau tidak bertanggung jawab.

3. Komitmen Berkelanjutan (*Continuance Commitment*)

Komitmen berkelanjutan didasarkan pada evaluasi karyawan terhadap konsekuensi yang mungkin terjadi jika mereka meninggalkan organisasi. Komitmen ini muncul ketika individu menyadari bahwa biaya yang harus mereka tanggung akibat keluar dari organisasi lebih besar dibandingkan dengan manfaat yang akan mereka peroleh. Faktor-faktor seperti masa kerja yang panjang,



tunjangan, dan keterampilan khusus yang hanya berlaku dalam organisasi tertentu dapat memperkuat jenis komitmen ini.

Komitmen organisasi memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan dan stabilitas organisasi. Penelitian oleh Mathieu & Zajac, (1990) menunjukkan bahwa karyawan dengan komitmen organisasi yang tinggi cenderung memiliki tingkat produktivitas lebih baik, keterlibatan yang lebih besar dalam pekerjaan, serta tingkat turnover yang lebih rendah. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Meyer et al., (2002) mengungkapkan bahwa komitmen afektif memiliki hubungan yang lebih kuat dengan kinerja dan kepuasan kerja dibandingkan dengan komitmen berkelanjutan dan normatif.

Novita et al. (2016) mengidentifikasi komitmen organisasi menjadi tiga aspek, sebagai berikut:

1. Identifikasi dengan organisasi yaitu penerimaan tujuan organisasi yang merupakan dasar dari komitmen organisasi. Identifikasi pegawai tampak melalui sikap persetujuan kebijaksanaan organisasi, kesamaan nilai pribadi dan nilai-nilai organisasi dan rasa kebanggaan menjadi bagian dari organisasi.
2. Keterlibatan yaitu adanya kesediaan untuk berusaha sungguh-sungguh pada organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen kuat akan menerima setiap tugas dan tanggung jawab pekerjaan yang diberikan kepadanya.

Loyalitas yaitu adanya keinginan yang kuat untuk menjaga keanggotaan didalam organisasi. Loyalitas terhadap organisasi



memiliki ikatan emosional dan keterikatan antara organisasi dengan karyawan.

Berdasarkan hal tersebut, dapat dijelaskan bahwa komitmen organisasi mencakup aspek identifikasi, keterlibatan, dan loyalitas yang menjadi landasan utama bagi karyawan dalam menerima tujuan organisasi, melaksanakan tanggung jawab dengan sungguh-sungguh, serta menjaga keberlangsungan keanggotaannya dalam organisasi. Pemahaman atas ketiga aspek ini menjadi penting karena mampu menggambarkan bagaimana tingkat keterikatan emosional, kesediaan berkontribusi, dan keselarasan nilai seorang pegawai dengan organisasi.

Sekaitan dengan hal ini, Kurniawan (2015) menyatakan bahwa terdapat beberapa indikator yang digunakan sebagai skala untuk mengukur variabel komitmen organisasi yaitu sebagai berikut:

1. Komitmen Afektif
 - a. Kebahagiaan dalam organisasi;
 - b. Kebanggaan dalam organisasi.
2. Komitmen Normatif
 - a. Tanggung jawab pada organisasi;
 - b. Kesetiaan pada organisasi.
3. Komitmen Berkelanjutan
 - a. Keterikatan pada organisasi;
 - b. Kepemilikan pada organisasi.
 - c. Ketergantungan pada organisasi



Untuk meningkatkan komitmen organisasi, perusahaan dapat menerapkan berbagai strategi, seperti memberikan kesempatan pengembangan karier, menciptakan lingkungan kerja yang positif, memberikan penghargaan yang sesuai, serta membangun komunikasi yang efektif antara manajemen dan karyawan. Dengan meningkatkan komitmen organisasi, perusahaan dapat mempertahankan tenaga kerja yang kompeten, mengurangi tingkat turnover, dan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

2.1.6 Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah salah satu faktor penting dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi. Menurut Robbins & Judge, (2017), kinerja karyawan dapat didefinisikan sebagai tingkat pencapaian hasil atau produktivitas yang dihasilkan oleh individu dalam melaksanakan tugas, tanggung jawab, dan peran yang ditugaskan oleh organisasi atau perusahaan. Kinerja karyawan ini mencakup seberapa baik seorang individu dapat memenuhi harapan organisasi terkait dengan pekerjaan yang diembannya. Organisasi umumnya akan menilai kinerja karyawan berdasarkan beberapa indikator yang mencerminkan kualitas dan kuantitas hasil yang dicapai oleh individu tersebut.

Adapun terkait dengan hal ini, ada beberapa hal yang dapat dijadikan sebagai acuan untuk mengukur indikator kinerja karyawan sebagai berikut:

1. Inisiatif



Inisiatif adalah kemampuan individu untuk mengambil tindakan atau keputusan secara mandiri tanpa menunggu perintah atau

arahan langsung dari atasan. Menurut Donkor & Zhou, (2020), inisiatif dianggap sebagai salah satu indikator penting dalam mengukur kinerja, karena mencerminkan tingkat proaktivitas karyawan dalam menghadapi tantangan di tempat kerja. Karyawan yang menunjukkan inisiatif tinggi dapat menyelesaikan tugas-tugas dengan lebih cepat dan efisien, bahkan sebelum diminta.

2. Kualitas Pekerjaan

Kualitas pekerjaan merujuk pada sejauh mana pekerjaan yang diselesaikan memenuhi standar yang ditetapkan oleh organisasi atau perusahaan. Robbins & Judge, (2017) menyatakan bahwa kualitas pekerjaan tidak hanya berkaitan dengan ketepatan dan akurasi dalam menyelesaikan tugas, tetapi juga mencakup aspek keahlian teknis dan keterampilan interpersonal yang digunakan dalam pekerjaan tersebut. Karyawan yang menghasilkan pekerjaan berkualitas tinggi diharapkan dapat memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap tujuan organisasi.

3. Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu adalah kemampuan karyawan untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan batas waktu yang ditetapkan. Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja individu adalah pengelolaan waktu yang baik, dimana karyawan yang efektif dapat mengorganisir waktu mereka dengan efisien, menghindari penundaan, dan menyelesaikan tugas tepat waktu. Menurut Donkor & Zhou, (2020), ketepatan waktu merupakan



indikator yang sangat penting dalam menilai produktivitas karyawan di berbagai sektor pekerjaan.

4. Kemampuan

Kemampuan merujuk pada kapasitas atau keterampilan yang dimiliki oleh karyawan dalam menjalankan tugas yang diberikan. Kemampuan ini mencakup pengetahuan teknis, keterampilan praktis, serta kemampuan kognitif dan emosional yang diperlukan dalam menjalankan pekerjaan. Robbins & Judge, (2017) menjelaskan bahwa kemampuan karyawan dapat memengaruhi kinerja secara signifikan, karena kemampuan yang lebih tinggi akan memungkinkan karyawan untuk menyelesaikan tugas dengan lebih baik dan lebih cepat.

5. Hasil Kerja

Hasil kerja adalah output atau hasil akhir yang dicapai oleh karyawan setelah melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Hasil kerja dapat berupa pencapaian kuantitatif, seperti jumlah unit yang diproduksi atau penjualan yang dicapai, maupun pencapaian kualitatif, seperti keberhasilan dalam proyek atau peningkatan dalam kepuasan pelanggan. Menurut Donkor & Zhou, (2020), hasil kerja adalah indikator utama dalam menilai apakah seorang karyawan telah memenuhi atau bahkan melampaui harapan yang ditetapkan oleh organisasi.



elain indikator-indikator yang telah disebutkan, ada beberapa faktor eksternal dan internal yang mempengaruhi kinerja karyawan. Faktor-faktor

ini termasuk lingkungan kerja, kepemimpinan, motivasi, dan dukungan organisasi. Robbins & Judge, (2017) menyatakan bahwa motivasi karyawan berperan sangat penting dalam mencapai kinerja yang tinggi, karena motivasi yang kuat dapat mendorong karyawan untuk berusaha lebih keras dalam mencapai tujuan organisasi. Selain itu, budaya organisasi yang mendukung, pelatihan yang tepat, serta pemimpin yang efektif juga berperan besar dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Berdasarkan beberapa hal tersebut, dapat dijelaskan bahwa kinerja karyawan merupakan hal yang sangat penting dalam menentukan produktivitas dan keberhasilan suatu organisasi. Berbagai indikator, seperti inisiatif, kualitas pekerjaan, ketepatan waktu, kemampuan, dan hasil kerja, merupakan parameter utama yang digunakan dalam menilai kinerja individu. Dengan memahami dan mengelola faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, organisasi dapat menciptakan lingkungan yang mendukung peningkatan kinerja karyawan, yang pada gilirannya akan memberikan kontribusi positif terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Sementara itu, menurut William Stern dalam Allport, (1930) , terdapat dua faktor utama yang memengaruhi pencapaian kinerja, yaitu faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).

1. Faktor Kemampuan (*Ability*)

Secara psikologis, kemampuan mencakup kemampuan potensial (IQ) serta kemampuan aktual yang terdiri dari pengetahuan dan keterampilan. Pemimpin maupun karyawan dengan IQ di atas rata-rata (110–120), termasuk kategori tinggi,



sangat tinggi, berbakat, hingga jenius, apabila memperoleh pelatihan yang memadai, akan lebih mudah memenuhi tuntutan pekerjaan dan mencapai kinerja yang optimal.

2. Faktor Motivasi (*Motivation*)

Motivasi dipahami sebagai sikap pimpinan maupun karyawan terhadap kondisi kerja di lingkungannya. Individu yang memiliki sikap positif terhadap situasi kerja akan menunjukkan motivasi yang tinggi, sedangkan sikap negatif akan menimbulkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud meliputi hubungan antarpegawai, fasilitas yang tersedia, iklim organisasi, kebijakan pimpinan, gaya kepemimpinan, hingga kondisi kerja secara keseluruhan.

Menurut Marnis, (2008) kinerja karyawan dipengaruhi oleh tiga faktor utama, yaitu:

1. Faktor individu yang mencakup kemampuan, keterampilan, latar belakang, serta aspek demografis;
2. Faktor psikologis yang meliputi persepsi, sikap, kepribadian, pembelajaran, dan motivasi;
3. Faktor organisasi yang terdiri dari sumber daya, gaya kepemimpinan, sistem penghargaan, struktur, dan desain pekerjaan.

Sementara itu, Timpe dalam Hikmawati et al., (2023) membedakan kerja menjadi dua kategori, yaitu faktor internal (disposisional) dan eksternal. Faktor internal berkaitan dengan sifat pribadi seseorang,



misalnya kinerja baik dapat muncul dari kemampuan tinggi serta etos kerja keras, sedangkan kinerja rendah sering disebabkan oleh keterbatasan kemampuan dan kurangnya usaha untuk memperbaikinya. Di sisi lain, faktor eksternal mencakup pengaruh lingkungan kerja, seperti perilaku, sikap, maupun tindakan rekan kerja, atasan, atau bawahan. Lebih lanjut, Marnis, (2008) juga menekankan bahwa kecerdasan spiritual menjadi salah satu faktor internal yang dapat memengaruhi kinerja karyawan. Hal ini karena spiritualitas berhubungan dengan nilai-nilai pribadi yang tertanam dalam diri individu dan diaplikasikan dalam kehidupan sehari-hari, termasuk dalam aktivitas kerja. Dalam konteks penelitian ini, kecerdasan spiritual dipilih sebagai salah satu prediktor kinerja, sebab tingkat spiritualitas tiap individu berbeda, yang pada akhirnya memberikan makna tersendiri bagi kehidupan kerja mereka.

Menurut Ariesta Heksarini (2021), tujuan utama dari penilaian kinerja mencakup:

1. Mengidentifikasi sejauh mana kinerja karyawan selama ini.
2. Memberikan kompensasi yang tepat, seperti kenaikan gaji periodik, gaji pokok, maupun insentif.
3. Mendukung pengembangan sumber daya manusia, yang dapat diwujudkan melalui:
 - a. Mutasi, rotasi kerja, atau alih tugas;
 - b. Promosi jabatan dan peningkatan posisi;
 - c. Program pelatihan.Meningkatkan motivasi serta etos kerja karyawan.



5. Menjadi acuan dalam perencanaan karir maupun kebijakan pengelolaan SDM.
6. Menjadi sarana untuk mendorong karyawan agar tetap berinisiatif mempertahankan sekaligus meningkatkan kinerjanya.

Selain itu, Manurung et al., (2024) juga menekankan bahwa evaluasi kinerja memiliki tujuan tambahan, antara lain:

1. Menjadi dasar dalam pengambilan keputusan manajerial.
2. Menjadi landasan untuk memprediksi kinerja serta menghubungkannya dengan hasil tes atau evaluasi.
3. Memberikan umpan balik yang bermanfaat bagi karyawan dalam rangka pengembangan diri dan karir.
4. Membantu perusahaan mengidentifikasi kebutuhan pengembangan kerja sehingga dapat merancang program pelatihan yang tepat sasaran.
5. Memungkinkan organisasi mendiagnosis permasalahan secara lebih akurat melalui penilaian kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat dijelaskan bahwa penilaian dan evaluasi kinerja memiliki peran penting dalam mendukung efektivitas pengelolaan sumber daya manusia. Tujuan utamanya meliputi upaya mengidentifikasi capaian karyawan, memberikan kompensasi yang sesuai, serta mendorong pengembangan melalui mutasi, promosi, dan pelatihan.

Selain itu, penilaian kinerja berfungsi meningkatkan motivasi serta etos



Menjadi acuan dalam perencanaan karir dan kebijakan SDM, serta memotivasi karyawan untuk terus meningkatkan performanya.

Lebih lanjut, evaluasi kinerja juga berperan sebagai dasar pengambilan keputusan manajerial, alat prediksi terhadap hasil kerja, sarana pemberian umpan balik untuk pengembangan diri, pedoman dalam merancang program pelatihan yang tepat, serta sebagai instrumen untuk mendiagnosis permasalahan dalam organisasi secara lebih akurat

II.2 Tinjauan Empiris

Penelitian ini mengkaji bagaimana karyawan secara individual berkinerja dengan baik, dimana data dan informasi tambahan secara teoritis diperoleh dari penelitian terdahulu atau riset terdahulu yang dianggap relevan.

Berdasarkan referensi dari beberapa penelitian terdahulu, maka peneliti menyusun matriks penelitian sebelumnya yang dijadikan sebagai acuan yang menjadi bagian tak terpisahkan dalam penelitian ini.




II.3 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu

| No. | Nama dan Tahun Penelitian | Judul Penelitian | Variabel Penelitian | Metode Analisis | Hasil Penelitian |
|-----|---|--|--|----------------------|---|
| 1 | (Tran Pham, 2024) Toan Khanh Tran Pham | <i>Knowledge hiding, emotional exhaustion and job performance: the role of psychological resilience</i> | <i>Knowledge Hiding, Emotional Exhaustion, Job Performance, Psychological Resilience</i> | <i>Path Analysis</i> | <i>Psychological resilience berperan sebagai moderator dalam hubungan antara knowledge hiding, emotional exhaustion, dan job performance.</i> |
| 2 | (Shen et al., 2024) Zhou-Min Shen, Yang-Yang Wang, Yi-Min Cai, Ai-Qun Li, Yu-Xin Zhang, Hong-Jiao Chen, Yuan-Yuan Jiang & Juan Tan | <i>Thriving at work as a mediator of the relationship between psychological resilience and the work performance of clinical nurses</i> | <i>Thriving at Work, Psychological Resilience, Work Performance</i> | <i>SEM</i> | <i>Thriving at work berperan sebagai mediator parsial dalam hubungan antara psychological resilience dan work performance.</i> |
| | (Taşkıran, 2024) Tülav Avcı Taşkıran, Gürbüz, Mehmet | <i>Psychological Resilience and Organizational Commitment: Mediating Role of Job Satisfaction</i> | <i>Psychological Resilience, Job Satisfaction, Organizational Commitment</i> | <i>SEM</i> | <i>Psychological resilience dan job satisfaction memiliki efek langsung</i> |



| | | | | | |
|---|--|---|--|---|--|
| | | | | | <i>terhadap organizational commitment, dengan job satisfaction sebagai mediator parsial.</i> |
| 4 | (Jin & Peng, 2024) Hao Jin, Yan Peng | <i>The impact of team psychological safety on employee innovative performance: a study with communication behavior as a mediator variable</i> | <i>Team Psychological Safety, Employee Innovative Performance, Communication Behavior</i> | <i>Structural Equation Modeling (SEM)</i> | <i>Psychological safety dalam tim berdampak positif terhadap inovasi karyawan, dengan communication behavior sebagai mediator.</i> |
| 5 | (Muktamar et al., 2024) Ahmad Muktamar, Jenita Jenita, Musran Munizu, Ambar Kusuma Astuti, Alfa Santoso Budiwidjojo Putra | <i>The Influence of Organizational Commitment, Work Motivation, and Compensation on Employee Performance and Employee Satisfaction</i> | <i>Organizational Commitment, Work Motivation, Compensation, Employee Performance, Employee Satisfaction</i> | <i>Path Analysis</i> | <i>Semua variabel memiliki pengaruh signifikan terhadap employee performance dan employee satisfaction.</i> |
| |  et al., 2023) | <i>The Moderating Role of Psychological Safety in the Relationship between Job</i> | <i>Job Embeddedness, Organizational</i> | <i>Path Analysis, SEM</i> | <i>Psychological safety berperan dalam</i> |

| | | | | | |
|---|---|--|--|--|---|
| | <i>Min-Yen Chang, Chi-Kuang Fu, Chi-Fu Huang, Han-Shen Chen</i> | <i>Embeddedness, Organizational Commitment, and Retention Intention among Home Care Attendants in Taiwan</i> | <i>Commitment, Retention Intention, Psychological Safety</i> | | <i>meningkatkan organizational commitment dan retention intention karyawan.</i> |
| 7 | <i>(Hafizhah & Etikariena, 2024) Hafizhah, R., & Etikariena, A.</i> | <i>Intensi perilaku kerja inovatif pada teleworker: Pengaruh knowledge sharing dan psychological safety</i> | <i>Knowledge Sharing, Psychological Safety, Intensi Perilaku Kerja Inovatif</i> | <i>Experimental Vignette</i> | <i>Tingkat psychological safety yang tinggi secara signifikan meningkatkan intensi perilaku kerja inovatif.</i> |
| 8 | <i>(Irayani et al., 2023) Irayani, H., Asdar, M., & Hamid, N.</i> | <i>The influence of leadership and work motivation on organizational commitment and employee performance at PT. Tiran Group Makassar</i> | <i>Leadership, Work Motivation, Organizational Commitment, Employee Performance</i> | <i>Kuantitatif (Survei & Analisis Regresi)</i> | <i>Kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</i> |
| 9 | <i>(Setiadi, 2023) Bekti Setiadi</i> | <i>The Determination of Psychological Safety, Resilience, and Transformational Leadership on Employee Performance Travel Company</i> | <i>Psychological Safety, Resilience, Transformational Leadership, Employee Performance</i> | <i>Literature Review</i> | <i>Psychological safety, resilience, dan transformational leadership memiliki pengaruh signifikan</i> |



| | | | | | |
|----|--|---|---|----------------------------|---|
| | | | | | <i>terhadap employee performance.</i> |
| 10 | (Eldor et al., 2023) <i>Liat Eldor, Michal Hodor, Peter Cappeli</i> | <i>The limits of psychological safety: Nonlinear relationships with performance</i> | <i>Organizational Citizenship Behaviour, Organizational Effectiveness</i> | <i>Regression Analysis</i> | <i>Psychological safety yang terlalu tinggi dapat menurunkan in-role performance, tetapi collective accountability dapat mengurangi dampak negatif ini.</i> |
| 11 | (Serepina, 2023) <i>Meliana Serepina</i> | <i>Pengaruh Keamanan Psikologis Terhadap Komitmen Afektif Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Pemediasi Studi Pada Karyawan Milenial Di PT XYZ</i> | <i>Keamanan Psikologis, Komitmen Afektif, Kepuasan Kerja, Karyawan Milenial</i> | <i>PLS-SEM</i> | <i>Keamanan psikologis berpengaruh positif terhadap komitmen afektif, dengan kepuasan kerja sebagai mediator parsial.</i> |
| | (Akçin, 2023) <i>Akçin</i> | <i>The Mediating Effect of Psychological Resilience in the Impact of Increasing Job Insecurity with the</i> | <i>Psychological Resilience, Job Insecurity, Organizational</i> | <i>Path Analysis, SEM</i> | <i>Job insecurity berhubungan negatif dengan affective</i> |



| | | | | | |
|----|---|---|---|-----------------------------------|---|
| | | <i>Pandemic on Organizational Commitment and Turnover Intention</i> | <i>Commitment, Turnover Intention</i> | | <i>commitment dan psychological resilience, serta positif dengan turnover intention.</i> |
| 13 | (Anasori et al., 2023) <i>Elham Anasori, Glauco de Vita, Kemal Gurkan Kucukergin</i> | <i>Workplace bullying, psychological distress, job performance and employee creativity: the moderating effect of psychological resilience</i> | <i>Workplace Bullying, Psychological Distress, Job Performance, Employee Creativity, Psychological Resilience</i> | <i>Path Analysis</i> | <i>Psychological distress menurunkan employee creativity, tetapi psychological resilience dapat mengurangi dampak negatif ini.</i> |
| 14 | (Huabis et al., 2023) <i>Ali Mahad Hubais, Muhammad Khairul Islam, Tariq Atiya</i> | <i>The Impact of HRM Practices, Transformational Leadership, and Organizational Commitment on Employee Performance</i> | <i>HRM Practices, Transformational Leadership, Organizational Commitment, Employee Performance</i> | <i>PLS-SEM</i> | <i>HRM practices, transformational leadership, dan organizational commitment berpengaruh positif terhadap employee performance.</i> |
| | (Choi & Kim, 2022) <i>Kuk Cho, Boyoung</i> | <i>Effect of Nurses' Grit on Nursing Job Performance and the Double Mediating</i> | <i>Grit, Job Satisfaction, Organizational</i> | <i>Multiple Linear Regression</i> | <i>Grit meningkatkan job satisfaction dan</i> |



| | | | | | |
|----|---|---|---|-------------------------------------|--|
| | | <i>Effect of Job Satisfaction and Organizational Commitment</i> | <i>Commitment, Nursing Job Performance</i> | | <i>organizational commitment, yang berkontribusi pada peningkatan nursing job performance.</i> |
| 16 | (Vinson et al., 2022) Jeremy M. Vinson, Jeffrey J. McMillan, Lydia F. Schleifer | <i>An investigation of the association of grit with performance in accounting courses</i> | <i>Grit, Performance</i> | <i>Regression Analysis</i> | <i>Grit berhubungan positif dengan performa akademik dalam kursus akuntansi.</i> |
| 17 | (Isse et al., 2018) Hussein Isse Hassan Abdirahman, Ilyyasu Shiyabade Najeemdeen, Bello Taofik Abidemi, Roshidah Binti Ahmad | <i>The Relationship between Job Satisfaction, Work-Life Balance and Organizational Commitment on Employee Performance</i> | <i>Work-life balance, Job Satisfaction, Organizational Commitment, Employee Performance</i> | <i>Multiple Regression Analysis</i> | <i>Work-life balance, job satisfaction, dan organizational commitment berpengaruh positif terhadap employee performance.</i> |
| 18 | (Haist, 2021) Haist Joshua | <i>Understanding grit in an organizational context: the concept of grit and its role as a predictor of work-related stress and employee performance</i> | <i>Grit, Work-Related Stress, Employee Performance</i> | <i>Regression Analysis</i> | <i>Grit merupakan prediktor signifikan untuk kinerja kerja dan stres kerja.</i> |



| | | | | | |
|----|--|--|--|--|---|
| 19 | (Remtulla et al., 2021) Remtulla, T., Chauhan, R., & Gill, R. | <i>Exploring the Barriers and Facilitators of Psychological Safety in Primary Care Teams: A Qualitative Study</i> | <i>Psychological Safety, Sosial Budaya (Caste, Status), Voice</i> | <i>Kualitatif (Wawancara & Analisis Tematik)</i> | <i>Keamanan psikologis dipengaruhi faktor sosial budaya yang memengaruhi kesediaan karyawan menyampaikan pendapat.</i> |
| 20 | (Widodo & Chandrawaty, 2020) Widodo Widodo, Chandrawaty Chandrawaty | <i>Assessing the effect of grit and employability on organizational commitment mediating by job involvement</i> | <i>Grit, Organizational Commitment, Employability, Job Involvement</i> | <i>Path Analysis</i> | <i>Grit, employability, dan job involvement berpengaruh terhadap organizational commitment.</i> |
| 21 | (B. Kim, 2020) Byung-Jik Kim | <i>Unstable Jobs Harm Performance: The Importance of Psychological Safety and Organizational Commitment in Employees</i> | <i>Unstable Jobs, Psychological Safety, Organizational Commitment, Employees Performance</i> | <i>Path Analysis</i> | <i>Psychological safety dan organizational commitment berperan dalam hubungan antara job insecurity dan kinerja organisasi.</i> |



| | | | | | |
|----|---|--|--|-----------------------------------|--|
| 22 | (Pananrangi et al., 2020) Muhammad Pananrangi, Osman Lewangka, Indrianty Sudirman | <i>The Influence of Motivation and Job Satisfaction on Employee Performance in PT. Son Karella Mare</i> | <i>Motivation, Job Satisfaction, Employee Performance</i> | <i>Path Analysis</i> | <i>Motivasi meningkatkan kepuasan kerja secara signifikan, namun tidak berpengaruh langsung pada kinerja. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan pada kinerja, dan motivasi berdampak pada kinerja apabila dimediasi oleh kepuasan kerja.</i> |
| 23 | (Hou et al., 2020) Jiaojiao Hou, Yifei He, Xudong Zhao, Jessica Thai, Mingxiang Fan, Ying Feng, Lei Huang | <i>The effects of job satisfaction and psychological resilience on job performance among residents of the standardized residency training: a nationwide study in China</i> | <i>Job Satisfaction, Psychological Resilience, Job Performance</i> | <i>Linear Regression Analysis</i> | <i>Psychological resilience memiliki peran penting dalam meningkatkan job performance.</i> |
| | (M Kim et al., 2019) Jungmin Kim, Jungmin Hye Kim | <i>The Role of Grit in Enhancing Job Performance of Frontline</i> | <i>Grit, Job Performance,</i> | <i>Path Analysis</i> | <i>Grit memiliki pengaruh signifikan</i> |



| | | | | | |
|--|--|--|------------------------------|--|--|
| | | <i>Employees: The Moderating Role of Organizational Tenure</i> | <i>Organizational Tenure</i> | | <i>terhadap customer orientation, job satisfaction, dan job performance.</i> |
|--|--|--|------------------------------|--|--|

