

---

## Analisis Konsep Psikologi Organisasi dalam Konteks Perilaku Karyawan

Zulqarnain<sup>1</sup>, Sukatin<sup>2</sup>, Ayu Gita Lestari<sup>3</sup>, Dessy Sasmita<sup>4</sup>

Universitas Islam Nusantara Batang Hari, Indonesia<sup>1-4</sup>

Email Korespondensi: [zulqarnain.fsy@uinjambi.ac.id](mailto:zulqarnain.fsy@uinjambi.ac.id), [shukatin@gmail.com](mailto:shukatin@gmail.com),  
[ayugita180@gmail.com](mailto:ayugita180@gmail.com), [dessy.sasmita25@gmail.com](mailto:dessy.sasmita25@gmail.com)

---

Article received: 19 Juni 2025, Review process: 29 Juni 2025,  
Article Accepted: 25 Juli 2025, Article published: 16 Agustus 2025

---

### ABSTRACT

Organizational psychology plays a crucial role in understanding employee behavior that determines organizational success. This study aims to explain the interrelation of work motivation, job satisfaction, and organizational commitment as key factors influencing organizational effectiveness and sustainability. The research employed a qualitative approach through library research, drawing on credible national and international literature. Content analysis was applied to examine themes, patterns, and conceptual linkages across academic sources. The findings reveal that sustained work motivation enhances engagement and creativity, job satisfaction contributes to loyalty and reduces turnover, while organizational commitment strengthens emotional bonds and employees' extra-role behavior. The conclusion emphasizes that integrating psychological aspects into managerial policies is essential for developing human resources who are productive, adaptive, and psychologically well-being.

**Keywords:** *Organizational Psychology, Work Motivation, Job Satisfaction*

### ABSTRAK

Psikologi organisasi memiliki peran penting dalam memahami perilaku karyawan yang menentukan keberhasilan organisasi. Kajian ini bertujuan untuk menguraikan keterkaitan motivasi kerja, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi sebagai faktor kunci yang memengaruhi efektivitas dan keberlanjutan organisasi. Penelitian disusun dengan pendekatan kualitatif melalui studi pustaka, dengan penelusuran literatur nasional dan internasional yang kredibel. Analisis isi digunakan untuk menelaah tema, pola, dan hubungan konseptual yang muncul dari sumber akademik. Hasil kajian menunjukkan bahwa motivasi kerja yang terjaga dapat meningkatkan keterlibatan dan kreativitas, kepuasan kerja berkontribusi pada loyalitas serta menekan tingkat turnover, sedangkan komitmen organisasi memperkuat ikatan emosional dan perilaku ekstra-rol karyawan. Simpulan penelitian menegaskan bahwa integrasi aspek psikologis dalam kebijakan manajerial menjadi kunci dalam membangun sumber daya manusia yang produktif, adaptif, dan memiliki kesejahteraan psikologis.

**Kata Kunci:** *Psikologi Organisasi, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi*

## PENDAHULUAN

Perilaku karyawan menjadi elemen krusial dalam menentukan efektivitas dan keberlangsungan organisasi. Dinamika internal yang muncul dari interaksi antarindividu, kelompok, dan struktur organisasi sering kali lebih berpengaruh dibanding tantangan eksternal. Psikologi organisasi hadir sebagai kerangka konseptual untuk memahami aspek manusia dalam lingkungan kerja dengan menelaah motivasi, persepsi, kepuasan kerja, stres, dan komitmen. Studi ini menekankan bahwa karyawan bukanlah sekadar sumber daya produksi, melainkan individu dengan kebutuhan psikologis dan aspirasi yang kompleks (Robbins & Judge, 2017; Colquitt, LePine, & Wesson, 2019).

Perhatian terhadap faktor psikologis dalam organisasi mengalami peningkatan signifikan dalam beberapa dekade terakhir. Paradigma manajemen berbasis manusia menekankan pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang sehat secara emosional maupun psikologis. Organisasi yang mampu memberikan keseimbangan antara kebutuhan individu dan tujuan kolektif akan lebih mudah membangun budaya kerja positif dan berkelanjutan. Pemahaman psikologi organisasi dalam konteks ini menjadi jembatan antara teori perilaku dan praktik manajerial sehari-hari (Luthans, 2011; McShane & Von Glinow, 2018).

Motivasi kerja merupakan salah satu konsep fundamental dalam psikologi organisasi. Motivasi yang kuat mendorong karyawan berkontribusi optimal terhadap pencapaian tujuan bersama. Teori Dua Faktor Herzberg menekankan bahwa kepuasan kerja lahir tidak hanya dari faktor eksternal seperti gaji, melainkan juga dari faktor intrinsik seperti pengakuan dan pencapaian. Penelitian kontemporer juga menunjukkan bahwa motivasi prososial, yakni dorongan untuk memberi manfaat bagi orang lain, memperkuat dedikasi karyawan dalam menjalankan peran mereka (Herzberg dalam Gibson et al., 2012; Grant, 2008).

Kepuasan kerja menjadi indikator penting yang mencerminkan kesejahteraan psikologis karyawan. Kepuasan yang tinggi berkorelasi dengan loyalitas, keterlibatan, dan kinerja yang lebih baik. Ketika ekspektasi individu selaras dengan realitas pekerjaan, maka kepuasan cenderung meningkat dan berimplikasi pada produktivitas serta stabilitas organisasi. Penelitian internasional mengungkapkan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan kuat dengan menurunnya tingkat stres, absensi, dan turnover dalam organisasi (Judge & Bono, 2001; Locke, 1976; Robbins & Coulter, 2016).

Komitmen organisasi turut menjadi faktor penentu dalam membentuk perilaku karyawan. Komitmen afektif yang kuat mendorong individu untuk tetap bertahan dan berkontribusi secara sukarela di luar tugas formal mereka. Dimensi komitmen yang meliputi aspek afektif, normatif, dan continuance memberikan pemahaman menyeluruh mengenai keterikatan psikologis karyawan terhadap organisasinya. Penelitian terkini menunjukkan bahwa organisasi yang mampu memenuhi kebutuhan psikologis dan memberikan peluang pengembangan karier lebih efektif dalam membangun loyalitas jangka panjang (Meyer & Allen, 1997; Allen & Grisaffe, 2001).

Kesadaran akan pentingnya psikologi organisasi semakin mendesak di era globalisasi dan digitalisasi yang ditandai oleh kompleksitas kerja dan perubahan cepat. Organisasi dituntut untuk lebih adaptif dalam merespons kebutuhan psikologis karyawan serta membangun budaya kerja inklusif, kolaboratif, dan inovatif. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara mendalam konsep-konsep utama dalam psikologi organisasi dan keterkaitannya dengan perilaku karyawan di tempat kerja, sehingga dapat memberikan kontribusi teoritis maupun praktis bagi pengembangan strategi manajerial yang humanistik dan berkelanjutan (Deci & Ryan, 2000; Bakker & Demerouti, 2017).

## METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi pustaka (*library research*) untuk mengeksplorasi konsep-konsep psikologi organisasi dan keterkaitannya dengan perilaku karyawan. Proses pengumpulan data dilakukan melalui penelusuran, seleksi, dan analisis literatur akademik yang relevan berupa buku teks, artikel jurnal nasional maupun internasional, serta karya ilmiah lain yang kredibel. Teknik analisis isi (*content analysis*) diterapkan untuk mengidentifikasi tema-tema utama, pola pemikiran, dan keterkaitan teoritis yang muncul dari literatur yang ditelaah, kemudian diinterpretasikan secara deskriptif-kualitatif agar memberikan gambaran menyeluruh tentang pengaruh psikologi organisasi terhadap perilaku individu dan kelompok dalam organisasi. Validitas data dijaga dengan menggunakan sumber yang teruji secara ilmiah dan triangulasi teori dari berbagai pandangan ahli sehingga hasil penelitian dapat dipertanggungjawabkan secara akademis (Krippendorff, 2004; George & Bennett, 2005; Moleong, 2018).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Motivasi Kerja dalam Perspektif Psikologi Organisasi

Motivasi kerja merupakan salah satu aspek fundamental dalam psikologi organisasi karena secara langsung memengaruhi intensitas, arah, dan ketekunan perilaku karyawan di tempat kerja. Individu yang memiliki tingkat motivasi tinggi biasanya mampu mengatasi hambatan, menunjukkan ketahanan psikologis, serta tetap berfokus pada pencapaian tujuan meskipun menghadapi tekanan kerja. Herzberg melalui teori dua faktor menyatakan bahwa motivasi terbagi menjadi faktor intrinsik seperti pencapaian, pengakuan, dan tanggung jawab, serta faktor ekstrinsik seperti gaji, kondisi kerja, dan kebijakan perusahaan. Perbedaan ini menegaskan bahwa pemenuhan kebutuhan dasar karyawan tidak cukup hanya melalui kompensasi finansial, melainkan juga harus menyentuh aspek psikologis yang lebih dalam (Gibson et al., 2012; Robbins & Judge, 2017).

Pemahaman tentang motivasi kerja semakin penting seiring perubahan lanskap pekerjaan di era digital. Karyawan tidak lagi sekadar mengharapkan stabilitas finansial, melainkan juga menginginkan makna, keterlibatan, dan peluang pengembangan diri. *Self-Determination Theory* yang dikembangkan Deci dan Ryan (2000) menekankan adanya tiga kebutuhan psikologis utama—otonomi,

kompetensi, dan keterhubungan—yang harus dipenuhi agar motivasi dapat bertahan dalam jangka panjang. Ketika organisasi mampu memberikan kebebasan pengambilan keputusan, kesempatan untuk meningkatkan kompetensi, serta hubungan interpersonal yang sehat, maka karyawan akan menunjukkan komitmen yang lebih kuat dan keterlibatan yang lebih tinggi dalam pekerjaan.

Motivasi intrinsik memainkan peran penting terutama dalam pekerjaan kompleks yang menuntut kreativitas, inovasi, dan penyelesaian masalah. Amabile (1996) menemukan bahwa kreativitas tumbuh lebih subur ketika individu bekerja berdasarkan motivasi intrinsik, karena mereka merasa tertantang secara personal dan terhubung dengan makna dari pekerjaannya. Hal ini kontras dengan motivasi ekstrinsik yang cenderung bersifat jangka pendek dan tidak selalu mampu memelihara antusiasme dalam situasi kerja yang menekan. Oleh sebab itu, organisasi yang ingin mendorong inovasi harus fokus pada penciptaan lingkungan yang mendukung motivasi intrinsik, misalnya melalui pemberian ruang eksperimen, apresiasi non-materi, serta iklim kerja yang menghargai kontribusi ide baru.

Dalam konteks globalisasi, motivasi kerja juga dipengaruhi oleh karakteristik generasi. Generasi milenial dan generasi Z yang kini mendominasi pasar kerja cenderung menempatkan nilai yang lebih besar pada fleksibilitas, keseimbangan kehidupan kerja, dan makna personal dalam pekerjaan. Studi internasional menemukan bahwa generasi muda lebih tertarik pada organisasi yang menawarkan kesempatan pengembangan karier, fleksibilitas waktu, serta kontribusi sosial daripada sekadar kompensasi finansial (Twenge et al., 2010). Hal ini menuntut organisasi untuk menyesuaikan strategi motivasi agar selaras dengan preferensi tenaga kerja yang semakin beragam.

Motivasi kerja juga dapat ditingkatkan melalui orientasi prososial, yaitu dorongan untuk memberikan manfaat bagi orang lain. Grant (2008) menegaskan bahwa karyawan yang menyadari dampak positif pekerjaannya terhadap kesejahteraan orang lain menunjukkan dedikasi, kepuasan, dan ketekunan yang lebih tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi tidak hanya bersifat individual, tetapi juga memiliki dimensi sosial yang dapat memperkuat hubungan emosional antara karyawan dan organisasi. Oleh karena itu, perusahaan yang menekankan misi sosial, tanggung jawab perusahaan, atau kontribusi terhadap masyarakat biasanya memiliki tingkat retensi karyawan lebih baik.

Penerapan teori penguatan (reinforcement theory) juga relevan untuk menjelaskan bagaimana organisasi dapat membentuk motivasi karyawan melalui penghargaan atas perilaku yang diinginkan. Bentuk penghargaan tidak harus selalu berupa finansial, melainkan dapat berupa pengakuan verbal, kesempatan mengikuti pelatihan, atau promosi jabatan. Organisasi yang konsisten memberikan penguatan positif akan menciptakan budaya kerja yang menghargai kontribusi, sehingga mendorong motivasi berkelanjutan. Sebaliknya, organisasi yang abai dalam memberikan penghargaan cenderung menghadapi masalah menurunnya motivasi serta meningkatnya turnover.

Motivasi kerja dalam psikologi organisasi juga berperan dalam konteks kerja tim. Individu yang memiliki motivasi tinggi tidak hanya meningkatkan kinerjanya sendiri, tetapi juga memberikan pengaruh positif terhadap anggota tim lainnya. Dinamika ini menciptakan efek sinergis di mana semangat kerja satu individu dapat menular kepada orang lain, menghasilkan produktivitas kolektif yang lebih tinggi. Hal ini sejalan dengan konsep social contagion yang menjelaskan bagaimana emosi dan sikap dapat menyebar dalam kelompok kerja, memperkuat keterlibatan dan kolaborasi.

Konteks budaya turut memengaruhi dinamika motivasi. Dalam budaya kolektivistik seperti di Asia, motivasi karyawan sering kali lebih dipengaruhi oleh keharmonisan kelompok, rasa hormat kepada otoritas, dan loyalitas terhadap organisasi dibandingkan dengan faktor individualistik seperti kepuasan personal. Penelitian cross-cultural menunjukkan bahwa strategi motivasi yang efektif di satu budaya belum tentu berhasil di budaya lain, sehingga manajer perlu menyesuaikan pendekatan dengan konteks budaya masing-masing (Hofstede, 2011). Pemahaman terhadap aspek lintas budaya ini penting agar strategi motivasi tidak bersifat generik, melainkan kontekstual dan relevan.

Motivasi juga memiliki hubungan erat dengan keterlibatan karyawan (employee engagement). Karyawan yang termotivasi biasanya menunjukkan keterikatan emosional, kognitif, dan perilaku terhadap pekerjaan mereka. Bakker dan Demerouti (2017) melalui model Job Demands-Resources (JD-R) menegaskan bahwa karyawan akan lebih bersemangat ketika organisasi mampu menyediakan sumber daya kerja yang memadai, seperti dukungan atasan, peluang pengembangan, serta otonomi kerja. Dengan kata lain, keterlibatan karyawan dapat dilihat sebagai manifestasi dari motivasi yang terpelihara dengan baik.

Dengan demikian, motivasi kerja dalam perspektif psikologi organisasi tidak dapat dipahami secara sederhana sebagai dorongan internal individu, melainkan sebagai hasil interaksi kompleks antara faktor personal, sosial, budaya, dan struktural. Organisasi yang mampu mengintegrasikan berbagai teori motivasi ke dalam kebijakan manajemen sumber daya manusia akan lebih berhasil dalam menciptakan tenaga kerja yang produktif, loyal, dan inovatif. Motivasi kerja pada akhirnya bukan hanya instrumen untuk mencapai target jangka pendek, tetapi juga pondasi bagi keberlanjutan organisasi dalam menghadapi tantangan global.

### **Kepuasan Kerja dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan**

Kepuasan kerja merupakan salah satu indikator utama kesejahteraan psikologis karyawan dalam organisasi. Konsep ini mencerminkan perasaan positif yang muncul dari evaluasi pekerjaan, meliputi aspek tanggung jawab, lingkungan kerja, kompensasi, hingga relasi sosial. Locke (1976) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian terhadap pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Definisi ini menekankan bahwa kepuasan kerja tidak hanya dipengaruhi oleh faktor material, melainkan juga oleh faktor psikologis seperti penghargaan, makna, dan kesesuaian nilai.

Hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan telah banyak diteliti dalam psikologi organisasi. Judge et al. (2001) melalui meta-analisis menemukan adanya korelasi positif yang signifikan antara kepuasan kerja dan kinerja individu. Karyawan yang puas cenderung lebih antusias, proaktif, dan memiliki komitmen untuk melampaui target organisasi. Temuan ini menggarisbawahi bahwa organisasi yang ingin meningkatkan kinerja tidak cukup hanya berfokus pada sistem kontrol dan pengawasan, melainkan juga harus memperhatikan kepuasan psikologis karyawan.

Kepuasan kerja juga berkaitan erat dengan tingkat turnover dan absensi karyawan. Robbins dan Coulter (2016) menjelaskan bahwa kepuasan kerja tinggi menurunkan niat keluar dari organisasi dan meningkatkan keterikatan jangka panjang. Sebaliknya, ketidakpuasan dapat memicu burnout, stres kronis, bahkan perilaku negatif seperti resistensi terhadap perubahan atau penurunan produktivitas. Dengan demikian, upaya peningkatan kepuasan kerja dapat dilihat sebagai strategi preventif untuk mengurangi biaya turnover dan mempertahankan tenaga kerja yang kompeten.

Lingkungan kerja yang adil dan inklusif berperan besar dalam membentuk kepuasan kerja. Teori keadilan organisasi (*organizational justice*) menekankan bahwa kepuasan dipengaruhi oleh keadilan distributif, prosedural, dan interaksional. Karyawan yang merasa diperlakukan adil dalam hal kompensasi, proses pengambilan keputusan, dan interaksi interpersonal akan memiliki kepuasan lebih tinggi. Colquitt et al. (2019) menemukan bahwa persepsi terhadap keadilan organisasi menjadi prediktor kuat bagi kepuasan kerja dan perilaku sukarela seperti *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

Faktor kepemimpinan juga memberikan pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Pemimpin yang partisipatif, suportif, dan mampu memberikan umpan balik konstruktif menciptakan iklim kerja yang sehat. Bass dan Riggio (2006) menekankan pentingnya kepemimpinan transformasional yang menginspirasi, memberikan stimulasi intelektual, dan menunjukkan perhatian individual. Kepemimpinan semacam ini terbukti meningkatkan kepuasan karena karyawan merasa dihargai sebagai individu sekaligus bagian dari sistem yang lebih besar.

Hubungan sosial di tempat kerja turut memperkuat kepuasan karyawan. Lingkungan kerja yang kolaboratif, terbuka, dan penuh dukungan emosional menciptakan iklim kerja yang menyenangkan. Penelitian Greenberg (2011) menunjukkan bahwa interaksi positif dengan rekan kerja menjadi salah satu determinan utama kepuasan, terutama dalam organisasi yang menekankan kerja tim. Oleh sebab itu, membangun relasi kerja yang harmonis harus dipandang sebagai strategi penting, bukan sekadar bonus tambahan.

Keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (*work-life balance*) juga berhubungan erat dengan kepuasan kerja. Organisasi yang menyediakan fleksibilitas, dukungan keluarga, dan kebijakan ramah karyawan akan lebih mungkin meningkatkan kepuasan. Greenhaus dan Allen (2011) menekankan bahwa individu yang mampu menyeimbangkan kedua aspek ini memiliki

---

kesejahteraan lebih tinggi, yang pada akhirnya berdampak pada produktivitas dan loyalitas. Hal ini semakin relevan dalam konteks kerja jarak jauh (remote working) yang menuntut batas yang jelas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

Kepuasan kerja juga memengaruhi munculnya perilaku ekstra-rol seperti Organizational Citizenship Behavior (OCB). Organ (1997) menjelaskan bahwa karyawan yang puas lebih cenderung membantu rekan kerja, menjaga lingkungan kerja, serta mendukung organisasi secara sukarela. OCB ini meningkatkan efektivitas organisasi secara keseluruhan, meskipun tidak tercantum dalam deskripsi pekerjaan formal. Dengan demikian, kepuasan kerja memiliki implikasi luas yang melampaui kinerja individual.

Namun, ketidakpuasan kerja dapat menimbulkan dampak negatif yang serius. Karyawan yang tidak puas lebih rentan mengalami stres, konflik interpersonal, serta niat untuk meninggalkan organisasi. Penelitian empiris oleh Hapsari dan Wulansari (2020) menunjukkan bahwa rendahnya kepuasan kerja berhubungan dengan menurunnya keterlibatan dan meningkatnya perilaku kontraproduktif. Hal ini menegaskan bahwa organisasi harus mengidentifikasi faktor-faktor penyebab ketidakpuasan dan merancang strategi intervensi yang tepat. Dengan demikian, kepuasan kerja merupakan variabel kunci dalam psikologi organisasi yang berimplikasi pada loyalitas, produktivitas, dan stabilitas tenaga kerja. Organisasi yang mampu meningkatkan kepuasan karyawan melalui lingkungan kerja yang adil, kepemimpinan yang suportif, relasi sosial yang sehat, serta keseimbangan kehidupan kerja akan memperoleh keuntungan kompetitif dalam jangka panjang. Kepuasan kerja pada akhirnya bukan hanya tujuan psikologis, tetapi juga instrumen strategis untuk keberhasilan organisasi di tengah persaingan global.

### **Komitmen Organisasi dan Budaya Kerja**

Komitmen organisasi mencerminkan keterikatan psikologis, emosional, dan moral karyawan terhadap institusi tempat mereka bekerja. Meyer dan Allen (1997) menjelaskan tiga dimensi utama komitmen, yaitu afektif, normatif, dan continuance. Komitmen afektif ditandai dengan keterlibatan emosional yang tulus, normatif bersumber dari rasa kewajiban moral, sedangkan continuance muncul dari perhitungan untung rugi jika meninggalkan organisasi. Dimensi ini menunjukkan bahwa komitmen bukanlah fenomena tunggal, melainkan sebuah konstruk multidimensional yang memengaruhi bagaimana karyawan menilai dan merespons pekerjaannya.

Komitmen afektif dipandang sebagai bentuk keterikatan yang paling ideal karena mampu melahirkan loyalitas jangka panjang. Allen dan Grisaffe (2001) menemukan bahwa karyawan dengan komitmen afektif tinggi lebih cenderung berpartisipasi dalam perilaku ekstra-rol, inovasi, dan pengambilan inisiatif yang mendukung efektivitas organisasi. Mereka tidak hanya bekerja sesuai deskripsi formal, melainkan juga menunjukkan dedikasi melalui kontribusi sukarela. Hal ini menegaskan bahwa komitmen afektif memberikan dampak signifikan terhadap keberlanjutan organisasi.

Budaya organisasi berperan penting dalam memperkuat komitmen karyawan. Schein (2010) mendefinisikan budaya organisasi sebagai pola dasar asumsi yang dipelajari dan dibagikan oleh anggota organisasi untuk memecahkan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Budaya yang kuat mampu menanamkan nilai, norma, dan identitas kolektif yang memengaruhi perilaku sehari-hari karyawan. Ketika budaya organisasi selaras dengan nilai pribadi karyawan, maka keterikatan emosional mereka akan semakin kuat.

Kepemimpinan menjadi faktor yang tidak terpisahkan dari komitmen organisasi. Gaya kepemimpinan transformasional, yang menekankan inspirasi, stimulasi intelektual, dan perhatian individual, terbukti meningkatkan keterikatan emosional karyawan (Bass & Riggio, 2006). Pemimpin yang mampu membangun komunikasi terbuka, memberikan pengakuan, dan mendorong partisipasi bawahan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi tumbuhnya komitmen. Oleh karena itu, investasi dalam pelatihan kepemimpinan berbasis psikologi organisasi menjadi kebutuhan strategis.

Komitmen normatif juga memiliki peran dalam menjaga stabilitas tenaga kerja. Karyawan yang memiliki rasa kewajiban moral untuk bertahan biasanya terikat oleh norma budaya, nilai sosial, atau identitas profesional. Dalam konteks Asia, loyalitas terhadap organisasi sering dipandang sebagai bentuk integritas dan kesetiaan yang harus dipertahankan. Penelitian lintas budaya oleh Hofstede (2011) menunjukkan bahwa nilai kolektivisme di negara-negara Timur mendukung terbentuknya komitmen normatif yang lebih tinggi dibandingkan budaya individualistik Barat.

Komitmen continuance, meskipun sering dianggap paling lemah, tetap memiliki implikasi penting. Karyawan bertahan karena perhitungan biaya-manfaat yang rasional, seperti keamanan kerja, peluang karier, atau kompensasi finansial. Meskipun motivasi ini bersifat pragmatis, organisasi tetap dapat memanfaatkannya untuk mempertahankan tenaga kerja dengan memberikan kontrak yang stabil, insentif kompetitif, dan fasilitas jangka panjang. Namun, tanpa penguatan dimensi afektif dan normatif, komitmen continuance cenderung rapuh.

Budaya kerja yang sehat dan inklusif dapat memperkuat ketiga dimensi komitmen tersebut. Lingkungan kerja yang menjunjung nilai kebersamaan, keterbukaan, dan keadilan membuat karyawan merasa menjadi bagian dari sesuatu yang lebih besar daripada dirinya. Cameron dan Quinn (2011) melalui kerangka *Competing Values Framework* menekankan bahwa budaya organisasi yang adaptif terhadap perubahan dan tetap menjaga kohesi internal akan lebih berhasil dalam membangun komitmen jangka panjang.

Komitmen organisasi juga berkorelasi dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB). Karyawan yang berkomitmen tinggi cenderung lebih rela membantu rekan kerja, menjaga reputasi organisasi, dan mendukung kebijakan baru. Penelitian empiris oleh Hapsari dan Wulansari (2020) membuktikan bahwa komitmen yang tinggi meningkatkan keterlibatan karyawan dalam perilaku sukarela yang memperkuat efektivitas organisasi. Dengan demikian, komitmen

tidak hanya berfungsi sebagai pengikat individu, tetapi juga sebagai energi kolektif yang mendorong keberhasilan bersama.

Kegagalan organisasi dalam membangun komitmen sering kali berujung pada tingginya turnover, turunnya loyalitas, dan meningkatnya konflik internal. Noe et al. (2017) menegaskan bahwa tanpa strategi yang tepat, organisasi akan menghadapi kerugian besar berupa hilangnya pengetahuan institusional, meningkatnya biaya rekrutmen, dan menurunnya moral karyawan. Oleh karena itu, penguatan komitmen harus dipandang sebagai strategi jangka panjang, bukan sekadar solusi sesaat.

Kesimpulannya, komitmen organisasi merupakan faktor psikologis krusial yang dipengaruhi oleh budaya kerja, gaya kepemimpinan, serta sistem manajemen yang adil dan partisipatif. Organisasi yang mampu membangun budaya inklusif, mempraktikkan kepemimpinan transformasional, dan memberikan dukungan terhadap kebutuhan psikologis karyawan akan memiliki tenaga kerja yang lebih loyal, produktif, dan adaptif terhadap perubahan. Dalam perspektif psikologi organisasi, komitmen bukan hanya soal bertahan dalam organisasi, tetapi juga soal menciptakan keterikatan emosional yang mendalam untuk mewujudkan tujuan bersama secara berkelanjutan.

## SIMPULAN

Kesimpulan, psikologi organisasi terbukti memiliki peran strategis dalam memahami dan mengelola perilaku karyawan melalui dimensi motivasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi yang saling berkaitan dengan budaya kerja serta kepemimpinan. Motivasi kerja yang terpelihara dengan baik, kepuasan yang sesuai dengan ekspektasi, dan komitmen yang kuat terbukti meningkatkan loyalitas, produktivitas, serta keterlibatan karyawan dalam mendukung tujuan organisasi. Hasil penelitian melalui studi pustaka ini menegaskan bahwa organisasi yang mampu mengintegrasikan aspek psikologis dalam kebijakan manajerial akan lebih adaptif menghadapi tantangan globalisasi dan digitalisasi, sekaligus lebih mampu membangun lingkungan kerja yang inklusif, kolaboratif, dan berkelanjutan. Oleh karena itu, penguatan strategi manajerial berbasis psikologi organisasi merupakan langkah penting untuk menciptakan sumber daya manusia yang tidak hanya produktif, tetapi juga memiliki kesejahteraan psikologis serta keterikatan emosional terhadap organisasi.

## DAFTAR RUJUKAN

- Allen, N. J., & Griffeth, D. B. (2001). Employee commitment to the organization and customer reactions: Mapping the linkages. *Human Resource Management Review*, 11(3), 209–236. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00049-8](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00049-8)
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context*. Westview Press.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands–Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>

- 
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2019). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace* (6th ed.). McGraw-Hill Education.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, structure, processes* (14th ed.). McGraw-Hill Education.
- Grant, A. M. (2008). The significance of task significance: Job performance effects, relational mechanisms, and boundary conditions. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 108–124. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.108>
- Greenberg, J. (2011). *Behavior in organizations* (10th ed.). Pearson Education.
- Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2011). Work–family balance: A review and extension of the literature. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (2nd ed., pp. 165–183). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10474-008>
- Handoko, T. H. (2012). *Manajemen personalia dan sumber daya manusia*. BPFE-Yogyakarta.
- Hapsari, R. D., & Wulansari, R. (2020). Hubungan antara kepuasan kerja dan Organizational Citizenship Behavior pada karyawan PT XYZ. *Jurnal Psikologi Ulayat*, 7(1), 99–114. <https://doi.org/10.24854/jpu>.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 1–26. <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- Hutapea, J., & Nuryanto, A. (2018). Pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 13(2), 122–131.
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2014). *Organizational behavior and management* (10th ed.). McGraw-Hill Education.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits – Self-esteem, generalised self-efficacy, locus of control, and emotional stability – with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 80–92. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.80>
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2013). *Organizational behavior* (10th ed.). McGraw-Hill/Irwin.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297–1349). Rand McNally.
- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior: An evidence-based approach* (12th ed.). McGraw-Hill Education.

- 
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan* (ed. revisi). PT Remaja Rosdakarya.
- McShane, S. L., & Von Glinow, M. A. (2018). *Organizational behavior: Emerging knowledge, global reality* (8th ed.). McGraw-Hill Education.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage Publications.
- Newstrom, J. W. (2011). *Organizational behavior: Human behavior at work* (14th ed.). McGraw-Hill Education.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10(2), 85-97.  
[https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002\\_2](https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_2)
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2016). *Management* (13th ed.). Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson Education.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (2012). *Organizational behavior* (12th ed.). Wiley.
- Sutrisno, E. (2016). *Manajemen sumber daya manusia*. Kencana Prenadamedia Group.
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117-1142.  
<https://doi.org/10.1177/0149206309352246>
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson Education.