

KOMITMEN ORGANISASI

Tinjauan kasus berbagai organisasi
publik dan swasta



Erita Yuliasesti Diah Sari | Khoiruddin Bashori | Nida Latifah Zahra | Salsabila Athalla Faralenni
Reny Silvianingrum | Devi Puspa Rini | Yegi Fidiani | Arif Nur Rohman | Bagus Gumelar Avianto
Ulfah Musyaropah | Lutfi Sambas Muhaemin RS

Komitmen Organisasi:
Tinjauan Kasus Berbagai Organisasi Publik dan Swasta
Copyright © 2023 Erita Yuliasesti Diah Sari dkk.

ISBN: 978-623-5635-79-8

16 x 24 cm, xii + 102 hlm
Cetakan Pertama, Januari 2023

Penulis : Erita Yuliasesti Diah Sari, Khoiruddin Bashori,
Nida Latifah Zahra, Salsabila Athalla Faralenni,
Reny Silvianingrum, Devi Puspa Rini, Yegi Fidiani,
Arif Nur Rohman, Bagus Gumelar Avianto,
Ulfah Musyaropah, Lutfi Sambas Muhaemin RS
Editor : Farid Setiawan
Layout : Ratih Purwandari
Desain Cover : Hafidz Irfana

Diterbitkan oleh:
UAD PRESS
(Anggota IKAPI dan APPTI)

Alamat Penerbit:
Kampus II Universitas Ahmad Dahlan
Jl. Pramuka No. 42, Sidikan, Umbulharjo, Yogyakarta.
Telp. (0274) 563515, Phone (+62) 882 3949 9820

All right reserved. Semua hak cipta © dilindungi undang-undang. Tidak diperkenankan memproduksi ulang atau mengubah dalam bentuk apa pun melalui cara elektronik, mekanis, fotocopy, atau rekaman sebagian atau seluruh buku ini tanpa izin tertulis dari pemilik hak cipta.

Prakata

Assalamu'alaikum warrahmatullahi wabarokatuh.

Organisasi selalu memiliki daya tarik untuk dikaji dari berbagai perspektif, terutama di kalangan pengamat, pelaku bisnis atau akademisi. Organisasi menawarkan beragam model perilaku individu yang ada di dalamnya. Melalui karya kolaboratif ini diharapkan muncul diskusi mendalam mengenai perilaku individu dalam organisasi.

Terima kasih dan rasa syukur selalu terpanjat kepada Allah SWT yang telah berkenan memberi kesempatan kami menulis bersama. Buku bertajuk *Komitmen Organisasi. Tinjauan Kasus Berbagai Organisasi Publik dan Swasta* disusun sebagai salah satu media publikasi sebagian riset-riset terkini tentang *Komitmen organisasi* dari sudut pandang psikologi.

Tentu saja semua yang disajikan tidak sepenuhnya sempurna. Oleh karenanya kami sangat berharap pembaca berkenan memberikan masukan, saran yang membangun agar pekerjaan kami lebih baik di masa mendatang. Terima kasih.

Wassalamu'alaikum warrahmatullahi wabarokatuh.

Yogyakarta, Januari 2023

Penulis

Daftar Isi

Prakata _____	v
Daftar Isi _____	vii
Daftar Tabel _____	ix
Daftar Gambar _____	xi

Bab 1. Mengenal Karakteristik Sektor Publik dan Sektor Swasta _____	1
--	----------

Bab 2. Dukungan Teori dan Penelitian Terdahulu	11
A. Komitmen Organisasi _____	11
B. <i>Organizational Citizenship Behavior</i> _____	18
C. Kepemimpinan Transformasional _____	22
D. <i>Perceived Organizational Support</i> _____	26
E. Kebersyukuran _____	29

Bab 3. Pengujian Alat Ukur _____	33
A. Skala Komitmen Organisasi _____	35
B. Skala <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) _____	37
C. Skala Kebersyukuran _____	38
D. Skala <i>Perceived Organizational Support</i> (POS) _____	40
E. Skala Kepemimpinan Transformasional _____	41

Bab 4. Pemodelan Komitmen Organisasi	43
A. Kasus pada organisasi publik	43
Kasus 1. Lembaga Masyarakat	43
Kasus 2. Dinas Pendidikan, Pemuda, dan Olahraga	48
Kasus 3. Rumah Sakit Umum Daerah	53
B. Kasus pada Organisasi Swasta	55
Kasus 4. Perusahaan Penerbitan	55
Kasus 5. Lembaga Pendidikan Formal Swasta	59
Bab 5. Penutup	67
A. Tinjauan	67
B. Tindak Lanjut	70
Daftar Pustaka	73
Glosarium	91
Indeks	95
Tentang Penulis	99

Daftar Tabel

Tabel 1.	Perbandingan Sektor Publik dan Sektor Swasta _____	3
Tabel 2.	Pengaruh Beragam Variabel dengan Komitmen Organisasi _____	17
Tabel 3.	Fungsi Komitmen Sebagai Mediator _____	17
Tabel 4.	Hubungan Komitmen Organisasi dengan Variabel Kriteria _____	18
Tabel 5.	Skala Yang Diujikan Pada Tiap Institusi _____	35
Tabel 6.	Hasil Uji Reliabilitas Skala Komitmen Organisasi _____	37
Tabel 7.	Hasil Uji Reliabilitas Skala Kebersyukuran _____	40
Tabel 8.	Hasil Uji Reliabilitas Skala POS _____	41
Tabel 9.	Hasil Uji Reliabilitas Skala Kepemimpinan Transformasional _____	42
Tabel 10.	Uji Normalitas _____	45
Tabel 11.	Uji Rank Spearman Kebersyukuran – OCB _____	46
Tabel 12.	Uji Rank Spearman Komitmen Organisasi-OCB _____	47
Tabel 13.	Kategorisasi Tiap Variabel _____	48
Tabel 14.	Uji Normalitas _____	49
Tabel 15.	Uji Linearitas Kebersyukuran - Komitmen Organisasi _____	50
Tabel 16.	Uji Linearitas POS-Komitmen Organisasi _____	50
Tabel 17.	Uji Multikolinearitas _____	50
Tabel 18.	Uji-F _____	51
Tabel 19.	Kategorisasi Variabel Kebersyukuran, POS, Komitmen Organisasi _____	52

Tabel 20. Uji normalitas _____	53
Tabel 21. Analisis Korelasi Rank Spearman _____	54
Tabel 22. Kategorisasi Variabel Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi _____	54
Tabel 23. Uji Normalitas _____	55
Tabel 24. Uji Linearitas _____	56
Tabel 25. Analisis Korelasi Variabel Kebersyukuran-Komitmen Organisasi _____	56
Tabel 26. Uji linearitas _____	57
Tabel 27. Analisis Korelasi Variabel Kepemimpinan Transformasional-Komitmen Organisasi _____	58
Tabel 28. Kategorisasi Variabel Kepemimpinan Transformasional, Kebersyukuran, dan Komitmen Organisasi _____	58
Tabel 29. Uji <i>One-Sample</i> Kolmogorov-Smirnov _____	60
Tabel 30. Uji Linearitas _____	61
Tabel 31. Analisis Korelasi POS - Komitmen Organisasi _____	61
Tabel 32. Rangkuman Kasus _____	62

Daftar Gambar

Gambar 1. Perkembangan Publikasi OCB 2000-2019	21
Gambar 2. Perkembangan Publikasi Kepemimpinan Transformasional 1985-2000	25
Gambar 3. Tren Publikasi dan Sitasi Dukungan Organisasi (1962-2021)	28
Gambar 4. Jumlah Pegawai Berdasarkan Jenis Kelamin	44
Gambar 5. Jumlah Pegawai Berdasarkan Keragaman Agama	45
Gambar 6. Jenis Kelamin Responden	59
Gambar 7. Tingkat Pendidikan Responden	59
Gambar 8. Masa Kerja Responden	60

Bab

1



Mengenali Karakteristik Sektor Publik & Sektor Swasta

ISTILAH sektor publik dan sektor swasta sering digunakan untuk menyebut berbagai jenis organisasi atau jenis pekerjaan dari perspektif yang berbeda. Biasanya, terminologi ini erat kaitannya dengan bidang keilmuan ekonomi, tetapi menurut sudut pandang psikologi, sektor publik dan sektor swasta dapat menjadi *setting* pembeda perilaku individu yang berada di tempat tersebut.

Istilah publik dipersepsikan sebagai sesuatu yang berdekatan dengan unsur kelembagaan pemerintah dan swasta terkait dengan lembaga mandiri atau lembaga profit. Namun demikian, jenis organisasi sebuah negara dapat juga berbeda dengan negara lain, sehingga terminologi publik dan swasta juga dimungkinkan memiliki makna yang berbeda.

Biro Pusat Statistik (2022) melalui *website*-nya memaparkan istilah sektor publik yang merujuk pada organisasi milik pemerintah, baik kelembagaan umum maupun badan usaha. Di dalamnya terma-

suk departemen, non-departemen, lembaga tinggi negara, maupun badan usaha yang keuangannya ditanggung oleh negara. Disebutkan juga bahwa organisasi tersebut dijalankan tanpa mengambil keuntungan karena dijalankan atas pembiayaan negara. Lembaga yang berada di dalam sektor ini mempekerjakan staf pemerintah, dan badan usaha juga dimiliki pemerintah. Pengistilahan ini tampaknya juga berlaku untuk negara-negara lain, meskipun dengan praktik yang berbeda karena penyelenggaraan pemerintahan mengikuti azas yang telah ditetapkan sendiri atau mengadopsi dari tempat lain. Popa (2017) menambahkan bahwa sistem publik memiliki ciri pengambilan keputusan terpusat, keputusan yang dibuat bersifat politis dan otoritas keputusan adalah pemegang sumber daya.

Murray (2022) menuliskan perbedaan sektor publik dan sektor swasta dari beberapa hal sebagai berikut.

1. Kepemilikan

Bisnis swasta dapat dimiliki oleh individu, sedangkan sektor publik dimiliki oleh pemerintah atau pihak yang mewakili pemerintah.

2. Tipe barang yang dihasilkan

Barang yang dihasilkan sektor publik digunakan untuk keuntungan bersama, sedangkan barang yang dihasilkan sektor swasta dikonsumsi oleh individu atau organisasi yang memerlukan, dan sektor swasta menerima pembayaran untuk barang tersebut.

3. Pekerja

Pekerja sektor publik seperti pegawai pemerintah menerima pembayaran dengan sistem khusus yang ditetapkan negara. Sektor swasta lebih fleksibel dalam mempekerjakan karyawannya mengikuti sistem yang telah ditentukan.

4. Efisiensi dan produktivitas

Sektor publik kurang efisien dan kurang kompetitif karena tidak ada sistem insentif untuk mencari keuntungan, sedangkan sektor swasta lebih efisien dan kompetitif karena fokus pada keuntungan.

Secara ringkas dapat dibuat tabel seperti berikut ini.

Tabel 1. Perbedaan Sektor Publik dan Sektor Swasta

	Sektor publik	Sektor swasta
Tipe organisasi	Pemerintah	Keuntungan bisnis
Tipe barang	Barang publik yang bermanfaat untuk semua	Barang yang menguntungkan individu, bisnis, dan organisasi
Kepemilikan	Publik	Individu, mitra
Keuntungan	Tidak ada	Ada
Tipe pekerja	Layanan masyarakat	Karyawan dan kontraktor mandiri

Dilihat dari sisi manajemennya, terdapat sejumlah perbedaan seperti rangkuman Fadly (2019):

1. Sektor swasta mendasarkan pada pilihan individu dalam pasar, sedangkan sektor publik mendasarkan pada pilihan kolektif dalam pemerintahan.
2. Sektor swasta dipengaruhi hukum permintaan dan penawaran, sedangkan sektor publik mendasarkan pada sumber daya.
3. Manajemen sektor swasta tertutup terhadap akses publik, sedangkan manajemen sektor publik bersifat terbuka.
4. Sektor swasta berorientasi pada keadilan pasar, sedangkan sektor publik berorientasi pada keadilan kebutuhan.
5. Layanan sektor swasta bertujuan untuk kepuasan pelanggan, sedangkan layanan sektor publik bertujuan untuk kesejahteraan sosial.

6. Sektor swasta menganggap pelanggan adalah raja, sedangkan bagi sektor publik yang memiliki kekuasaan adalah masyarakat.
7. Sektor swasta dapat mengikuti mekanisme pasar bebas, sedangkan sektor publik tidak dapat mengikuti mekanisme tersebut.

Jurisch *et al.* (2014) menganalisis 128 kasus dalam sektor publik dan sektor swasta dengan menggunakan model *business project change* (BPC) dan menemukan beberapa persamaan dan perbedaan dalam hal perbaikan, keputusan berubah, manajemen proyek, manajemen perubahan, integrasi antardepartemen, kinerja, dan volatilitas (perubahan yang berpeluang bahaya). Sebagai contoh tujuan perbaikan yang menjadi target dua sektor tersebut adalah pengurangan biaya, pengurangan waktu berulang, dan perbaikan produk serta layanan. Pada sisi yang lain, ditemukan perbedaan dalam keberhasilan meningkatkan kepuasan pelanggan. Sektor swasta memiliki tingkat keberhasilan lebih tinggi dibandingkan sektor publik.

Melihat perbedaan di atas, dapat dilihat gambaran secara umum mengenai sektor publik dan sektor swasta. Dilihat dari tugas dan fungsinya juga berbeda. Beberapa tugas sektor publik dapat digantikan oleh swasta, misalnya dalam hal pendidikan, transportasi umum, dan sebagainya. Namun demikian, ada tugas sektor publik yang tidak mungkin digantikan swasta, misalnya tugas pemerintahan. Perbedaan ini yang akan membuat perbedaan dalam hal apa pun, mulai dari sistem manajemen, termasuk akuntansinya (Bobi, 2021). Pada praktiknya, sebenarnya ada proses adopsi dari sektor publik ke sektor swasta, demikian juga sebaliknya. Sebagai contoh adalah lingkungan kerja sektor publik relatif lebih stabil dibandingkan sektor swasta, tetapi itu tidak berarti bahwa sektor ini menggantungkan pada prinsip mekanis. Sektor publik juga berupaya melakukan reformasi struktural dalam hal manajemen (Khan & Khandaker, 2016).

Hal ini membuktikan bahwa sektor swasta juga memiliki sudut positif dalam mempertahankan eksistensinya. Sektor swasta juga dapat mengadopsi model sektor publik, misalnya dalam hal finansial atau pengelolaan sumber daya.

Beberapa dekade terakhir, diketahui bahwa digitalisasi secara masif merambah berbagai bidang yang menyebabkan hampir semua aktivitas digerakkan oleh kekuatan digital. Perkembangan internet yang luar biasa tidak selalu berhasil ditangkap oleh kompetensi pengguna, bahkan terkesan digitalisasi bergerak lebih cepat daripada kemampuan manusia. Sektor publik dan sektor swasta sebenarnya juga mengalami hal yang sama, yakni menghadapi banyak tantangan baru agar organisasi dapat berjalan lancar. Baik sektor publik maupun sektor swasta memiliki tantangan yang sama terhadap kebutuhan IT, terutama bagi karyawan yang bekerja dengan menggunakan teknologi komunikasi. Pelatihan menjadi salah satu sarana penting untuk meningkatkan kompetensi karyawan di bidang IT (Hofmann & Ogonek, 2018).

Salah satu hasil riset di atas belum dapat dijadikan pernyataan bahwa sektor publik sama efektifnya dengan sektor swasta. Beberapa dimensi menunjukkan persamaan, tetapi juga terdapat perbedaan. Rangkuman Robak (2013) menjelaskan bahwa pengambil keputusan pada organisasi publik akan lebih berhasil apabila memiliki data faktual dan proses pengambilan keputusannya lebih terstruktur. Karyawan organisasi publik dikatakan lebih efisien dan termotivasi oleh prestasi, pemberian bantuan, dan layanan masyarakat. Pada sisi yang lain, karyawan organisasi publik memiliki tingkat inovasi lebih rendah dibandingkan organisasi swasta karena pada sektor publik kemungkinan terjadi kepercayaan yang rendah dan lingkungan yang membentuk keengganan menghadapi resiko.

Seperti telah dipaparkan sebelumnya, organisasi publik cenderung lebih stabil pekerjaannya, tetapi inovasi kurang berkembang, tidak seperti pada organisasi swasta. Organisasi swasta, seperti perusa-

haan, misalnya, akan sangat bergantung pada inovasi karena akan membantu meminimalisir biaya, memperbaiki produk, dan membuka pasar baru. Pada organisasi publik tertentu, inovasi sebenarnya masih dapat dilakukan, meskipun banyak pihak kemudian skeptis dan meragukan inovasi yang akan dipilih. Sektor publik dianggap sebagai birokrasi yang lambat bergerak dan sulit berubah (Sorensen & Torfing, 2012). Kajian Tocar (2020) juga menyebutkan bahwa ada kecenderungan penilaian negatif terhadap manajemen organisasi publik jika dibandingkan dengan organisasi swasta. Berkaitan dengan hal tersebut, terdapat beberapa rekomendasi implementasi untuk organisasi publik yakni standar, metode, piranti, dan praktik yang biasanya berlaku pada organisasi swasta.

Penelitian Sururi (2019) terhadap organisasi publik di Indonesia menemukan bahwa inovasi yang diharapkan pada sektor publik belum optimal dan perlu menjadi perhatian pemangku kebijakan. Upaya yang dapat dilakukan untuk mendorong inovasi ini adalah faktor internal, seperti keadaan sosial, ekonomi, dan politik. Di samping itu, diperlukan juga kontribusi lingkungan dan adopsi kebijakan inovasi oleh negara. Ramdhani dan Ramdhani (2017) menambahkan upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan inovasi ini, yakni diskresi pelaksanaan kebijakan publik sepanjang tidak bertentangan dengan norma yang berlaku.

Narsa (2018) menyebutkan bahwa antara sektor publik dan sektor swasta terdapat perbedaan mencolok dalam hal pengembangan inovasi. Dikatakan bahwa organisasi publik cenderung kaku dan sulit berubah, sedangkan sektor swasta dituntut untuk selalu berubah agar tetap bertahan. Sektor swasta ini juga memiliki investor yang dapat mendanai ide-ide inovatif dari pengampu manajemen. Organisasi sektor publik memberi gaji yang cenderung tetap, jarang ada *reward*, sehingga jika ada inovasi dan berhasil, *reward* yang diterima kurang memadai dan menjadikan enggan berinovasi. Hal ini tentu saja menjadi tantangan tersendiri bagi sektor publik.

Moussa *et al.* (2018) mengungkapkan sejumlah kendala pada organisasi publik untuk berinovasi, sebagai berikut:

1. Masalah dalam hal anggaran dan perencanaan jangka pendek, kurangnya pelatihan dan pembinaan, dan struktur organisasi tidak akurat.
2. Kurang keterampilan pemecahan masalah dan dialog, aturan dan regulasi tidak memadai, dan sistem kurang berkembang.
3. Kurang mampu mengelola konflik, perasaan bias dan ketidakpercayaan, sikap atau kegiatan agresif, dan beban kerja berat.
4. Menganut model organisasi lama (komunikasi satu arah, kepatuhan, ketertiban, dan gaya kepemimpinan yang tidak efektif.
5. Beban administrasi, imbalan, dan insentif tidak memadai untuk berinovasi, kurangnya sumber daya, dan terdapat perbedaan budaya.
6. Sulit berubah, diatur dari atas, menguatkan budaya inferioritas, dan politik di tempat kerja.
7. Kurangnya kompetensi manajemen risiko dan manajemen perubahan.

Tidak hanya sektor publik, sektor swasta juga memiliki banyak tantangan untuk dapat eksis dalam kondisi yang serba tidak pasti dan terus berubah seperti pada saat ini. Situasi ini membuat stabilitas pekerjaan menjadi terganggu, sehingga lebih berisiko dibandingkan pekerjaan pada sektor publik. Mohamad *et al.* (2021) menengarai beberapa faktor yang berpengaruh terhadap keberlanjutan kerja di sektor swasta adalah lingkungan kerja, keuntungan eksternal, dan transparansi. Keuntungan eksternal yang dimaksud meliputi keuntungan sebagai karyawan, pendapatan, dan waktu untuk keluarga dan dapat memengaruhi keberlanjutan pekerjaan. Hal ini mendukung pandangan bahwa pekerjaan pada sektor swasta rentan terhadap keberlanjutan, terlebih lagi pada saat menghadapi situasi yang tidak pasti atau berubah-ubah.

Kasus di Vietnam tahun 2020 terkait sektor swasta selama pandemi menunjukkan hampir 50% bisnis kecil perlahan tutup permanen, dan juga diikuti beberapa perusahaan besar. Menjelang akhir tahun 2020, banyak bisnis baru muncul dan mampu bertahan (Nga, 2022). Hal ini sebenarnya juga dialami negara lain selama pandemi, dan sektor swasta adalah pihak yang paling rentan mengalami pasang surut selama masa tersebut.

Terlepas dari tipe organisasi, baik yang merupakan sektor publik atau sektor swasta, layanan menjadi salah satu aspek penting yang dinilai masyarakat. Penelitian Caemmerer (2013) pada karyawan organisasi publik dan organisasi swasta, ditemukan persepsi yang sama terhadap kualitas layanan yang diberikan sehingga kinerja yang ditampilkan juga tidak berbeda. Karyawan organisasi publik dan organisasi swasta memiliki harapan yang sama terhadap kualitas layanan.

Di Indonesia, standar pelayanan untuk pelayanan publik dapat dilihat dari Undang-undang khususnya pelayanan publik. Hal ini dimaksudkan untuk menjaga akuntabilitas layanan publik dari negara, misalnya dalam Undang-Undang nomor 25 tahun 2009 tentang Pelayanan Publik. Di dalamnya telah tercantum berbagai standar layanan yang sangat ideal, tetapi implementasinya memang belum optimal, salah satunya ditengarai karena belum ada sanksi yang jelas (Nuriyanto, 2014). Hal ini belum mampu mendorong tumbuhnya cita-cita sebagai negara makmur, masih banyak kendala yang terjadi di lapangan yang menyebabkan layanan publik belum semuanya sesuai harapan. Hal ini sejalan dengan analisis Wicaksono (2015) yang menyebutkan akuntabilitas organisasi publik di Indonesia belum optimal.

Seiring dengan berkembang waktu, layanan publik di Indonesia menunjukkan perkembangan yang cukup menggembirakan, meskipun masih ditemukan kekurangan dalam beberapa hal. Analisis Khoiriyah dan Alkadafi (2020) pada organisasi publik yang bergerak di bidang transmigrasi dan ketenagakerjaan di wilayah propinsi Ri-

au, ditemukan kinerja yang memuaskan. Masyarakat terbantu dalam hal pengurangan pengangguran karena layanan departemen tersebut. Hal ini menunjukkan kinerja organisasi dapat berlangsung baik salah satunya karena dukungan kinerja anggota organisasi yang baik. Hal ini juga terjadi pada layanan salah satu organisasi publik di Kota Batam yang mampu memberikan kepuasan layanan pada masyarakat (Suryana, 2019). Mumpuni dan Widajantie (2021) juga menemukan layanan publik di sebuah kantor dinas Kabupaten Nganjuk mampu memberikan layanan yang memuaskan kepada masyarakat. Beberapa contoh tersebut merupakan sebagian dari kondisi terkini layanan publik di Indonesia, tetapi belum semua kinerja layanan publik diketahui masyarakat.

Sektor publik, dalam praktiknya, menjadi lebih banyak disorot, terutama karena penyelenggaranya adalah negara yang memiliki otoritas terhadap keberlangsungan hidup warga negara. Fakta bahwa dalam perjalanannya sektor publik mengalami masa sulit mencapai performa optimal menjadi bahan kajian dan penelitian. Sampai saat ini Indonesia juga tetap mencari upaya agar sektor publik dapat bekerja optimal, meskipun masih saja ditemukan kinerja publik yang rendah. Secara parsial, sektor publik juga mampu menunjukkan kinerja baik yang ditandai dengan kepuasan masyarakat.

Keberadaan sektor swasta nampaknya juga merupakan segmen tersendiri dan memiliki karakteristik yang khas. Banyak juga ditemukan kolaborasi sektor publik dan sektor swasta, tetapi tidak semua sektor swasta mampu melakukannya. Sebagai contoh, pada masa pandemi baru-baru ini, sektor swasta dengan kemandiriannya juga mampu membantu pemerintah dalam perekonomian sehingga keadaan negara juga dapat bertahan.

Sektor publik yang mewakili negara, meskipun terbantu oleh sektor swasta, tetapi tidak selalu bersedia menyerahkan sebuah kepentingan pada sektor tersebut. Alasannya adalah karena sektor swasta memiliki karakteristik profit yang ditujukan untuk kepentingan pi-

hak tertentu. Pada sisi yang lain, fungsi pemerintah sebagai pengendali aktivitas perekonomian negara, sehingga untuk menjaga iklim negara yang kondusif, tidak mungkin menyerahkan kepentingan kepada pihak swasta (Gunawan, 2022).

Berdasarkan paparan di atas, dapat dilihat bahwa sektor publik dan sektor swasta memiliki perbedaan karakteristik, fungsi, dan praktiknya. Sektor publik di negara mana pun akan bermuara pada pemerintah, penguasa yang berarti padat akan kendali terhadap bidang penting dalam masyarakat. Sektor publik memiliki banyak akses pengelolaan sumber daya dalam negara, dan individu yang bekerja di dalamnya akan mengikuti struktur yang berlaku. Secara faktual, masih banyak ditemukan masalah terkait kinerja sektor publik, dan diakui memang belum berkembang dengan optimal meskipun telah memiliki landasan hukum perundangan. Inovasi tidak selalu mudah digunakan, meskipun sudah ada upaya mengadopsi dari sektor swasta. Beberapa lembaga pemerintah sejauh ini telah menunjukkan perbaikan kinerja meskipun masih bersifat parsial dan hasilnya juga belum merata.

Sektor swasta yang memiliki peran penting dalam berkontribusi dalam pembangunan negara di satu sisi mampu mengembangkan diri menghadapi perubahan situasi. Pada sisi yang lain, tampaknya belum terbuka peluang berkolaborasi secara serius karena muncul juga stereotip sebagai lembaga profit yang berfokus pada keuntungan untuk beberapa pihak saja. Di Indonesia, belum banyak peluang dari pemerintah untuk menyerahkan sektor penting pada pihak swasta dengan alasan tertentu, sehingga tetap berjalan pada koridor masing-masing. Dengan demikian, dua orientasi organisasi sektor publik dan sektor swasta pada akhirnya berjalan dengan cara masing-masing. Tetap ada upaya untuk menyinergikan sektor publik dan sektor swasta sehingga tercipta keharmonisan, keselarasan untuk mencapai tujuan bersama.



Dukungan Teori dan Penelitian Terdahulu

A. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan konsep yang sudah berkembang lebih dari 50 tahun yang lalu, dan saat ini konsep tersebut masih tetap populer dan banyak digunakan untuk berbagai riset. Menilik sejarahnya, konsep ini berkembang ketika terjadi hubungan yang kurang harmonis antara pekerja dan pihak yang mempekerjakan terutama di kalangan kaum muda. Bar-Haim (2019) menyebutkan bahwa konsep tersebut kemudian berkembang dalam riset-riset tentang perilaku organisasi dan dapat dikelompokkan ke dalam beberapa pandangan.

1. Pandangan *calculative-instrumental decision* menunjukkan alasan individu untuk tetap berada di tempat kerja adalah pertimbangan kemanfaatan. Artinya, akan lebih bermanfaat jika tetap tinggal di tempat tersebut.

2. Pandangan *moral-normative* menunjukkan alasan individu tetap berada dalam organisasi karena ada tanggung jawab moral yang mendukung nilai dan tujuan organisasi.
3. Pandangan *emotional-identification state* (identifikasi emosional) menunjukkan keinginan individu untuk mengidentifikasi dengan tujuan organisasi, mempertahankan keanggotaan untuk memfasilitasi tujuan organisasi.
4. Pandangan *alienation* dan *involuntary commitment* sebagai bentuk kebalikan identifikasi. Artinya, karyawan bertahan sebagai manifestasi kepatuhan yang memaksa untuk tetap berada dalam organisasi.

Pandangan pertama, kalkulatif instrumental, pada akhirnya berkembang dan berubah menjadi istilah berkelanjutan (*continuance*).

Masih mengacu pada tulisan Bar-Haim (2019), disebutkan bahwa dalam perkembangannya, studi yang dilakukan Etzioni menyetarakan komitmen dengan *attachment* (kelekatan) dan mengidentifikasi tiga komponen di dalamnya, yakni *moral involvement*, *calculative involvement*, dan *alienated involvement*. Studi Etzioni kemudian dikaji lebih dalam oleh Penley dan Gould (1988) yang memulai dengan istilah *moral commitment*, *calculative commitment*, dan *alienated commitment*. Riset keduanya menghasilkan dua dasar komitmen organisasi, yakni instrumental dan afektif.

Di antara studi yang berkembang, konsep komitmen yang memperoleh banyak perhatian adalah konsep *emotional-identification* Mowday (1979). Disebutkan bahwa kelompok periset Mowday mendefinisikan komitmen organisasi sebagai kekuatan relatif dari identifikasi individu dengan organisasi dan keterlibatan dalam organisasi tertentu. Ciri-ciri dari komitmen ini ditunjukkan oleh tiga faktor yang saling terkait, yaitu:

1. keyakinan yang kuat dan penerimaan terhadap tujuan dan nilai organisasi

2. kemauan untuk mengerahkan upaya yang cukup besar atas nama organisasi
3. keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi.

Definisi tersebut tidak mengesampingkan kemungkinan bahwa individu juga berkomitmen ke aspek lain dari lingkungan, seperti keluarga dan jaringan sosial. Selain itu, diasumsikan bahwa seorang karyawan yang berkomitmen pada organisasi akan menampilkan tiga atribut tersebut. Melalui penjelasan tersebut, tampak pola komitmen Mowday lebih berfokus pada afeksi (Al-Jabari & Ghazzawi, 2019).

Brown (1979) memperjelas kembali mengenai pendekatan dalam riset komitmen organisasi. Pendekatan yang dimaksud adalah *attitudinal* (sikap) dan *behavioral* (perilaku). Pendekatan sikap yang digunakan Mowday menyebutkan bahwa komitmen berkembang sebagai hasil kombinasi pengalaman kerja, persepsi organisasi, dan karakteristik pribadi, yang menimbulkan perasaan positif tentang organisasi yang pada gilirannya menjadi komitmen. Pendekatan ini kemudian menghasilkan komitmen afektif. Pendekatan perilaku menyebutkan bahwa individu mencapai posisi komitmen sebagai hasil keterlibatan dalam melakukan perilaku yang diperkirakan akan membuat kerugian jika ditinggalkan. Pendekatan ini menghasilkan istilah komitmen *continuance*.

Setelah era Mowday, muncul pengembangan dari model sebelumnya, yakni konsep komitmen organisasi dari Meyer dan Allen yang mendefinisikan komitmen sebagai perilaku yang bersifat psikologis (*psychological state*), yang mencirikan hubungan karyawan dengan organisasi, memiliki implikasi pada keputusan untuk melanjutkan keanggotaan organisasi (Meyer & Allen, 1997). Beberapa pencetus konsep komitmen sejak era sebelum Mowday juga memiliki definisi dengan format kalimat berbeda, tetapi memiliki makna yang kurang

lebih sama. Demikian juga dengan pengguna istilah komitmen yang lebih baru, membuat formalisasi kalimat yang berbeda tetapi maknanya sama, misalnya pendapat Riggio (2018) yang mengatakan bahwa komitmen organisasi adalah perasaan dan sikap karyawan atau pekerja terhadap keseluruhan organisasi kerja. Mengacu pada pendapat tersebut, terdapat kata “perasaan” sekaligus juga “sikap” yang dipahami bahwa dalam definisi tersebut melibatkan pendekatan *attitudinal* dan *behavioral*.

Masih mengenai komitmen, disebutkan terdapat tiga komponen komitmen organisasi menurut Meyer dan Allen. Istilah komponen pada paparan Tsai (2014) disebutkan dengan tipe, sedangkan Meyer dan Allen (1997) menjelaskan bahwa ada kemungkinan seorang karyawan memiliki tidak hanya satu komponen, sehingga lebih tepat disebut dengan komponen. Istilah komponen juga digunakan dalam paparan Noraazian dan Khalip (2016). Komponen komitmen yang dimaksud adalah sebagai berikut:

1. Komitmen afektif (*affective*) merujuk pada kelekatan emosi, identifikasi, dan keterlibatan karyawan dalam organisasi. Karyawan dengan komitmen afektif tinggi akan tetap melanjutkan pekerjaan karena memang menginginkannya.
2. Komitmen berkelanjutan (*continuance*) merujuk pada kesadaran tentang kerugian bila meninggalkan organisasi. Karyawan dengan komitmen ini menyadari bahwa memang harus ada dan merasa butuh dalam organisasi tersebut.
3. Komitmen normatif (*normative*) merujuk pada perasaan bertanggung jawab untuk meneruskan bekerja di tempat tersebut.

Sesuai dengan pemaknaan pada komponen dan fakta bahwa seorang karyawan dapat memiliki satu komitmen saja yang dominan. Pada sisi yang lain, dapat juga seseorang memiliki lebih dari satu komitmen dalam waktu bersamaan maka dapat dianggap tiga komponen menjadi satu kesatuan. Beberapa penelitian meletakkan fokus

hanya pada satu komponen saja, misalnya komponen komitmen afektif yang cukup populer. Alat ukurnya dapat saja menggunakan versi Mowday dan rekan-rekannya, atau jika fokus pada salah satu komponen Meyer dan Allen lainnya, maka ada yang mengambil sebagian dari item skala Meyer dan Allen. Kemungkinan ada perdebatan bahwa jika diambil sebagian, maka tidak akan utuh konstraknya. Mengantisipasi hal tersebut dapat saja menggunakan teori lain yang benar-benar dirancang sebagai skala multidimensi. Oleh karenanya, kebijakan penggunaan alat ukur yang sesuai sudah seharusnya menjadi pertimbangan peneliti.

Penelitian komitmen organisasi sampai saat ini masih tetap dianggap relevan dan sebenarnya tema ini cukup krusial mengingat situasi pascapandemi memerlukan pemantauan kembali tentang komitmen pekerja pada organisasi. Namun demikian, Kumar dan Singh (2021) mencermati riset-riset komitmen organisasi secara global dalam kurun 20 tahun terakhir dan menemukan bahwa pergerakan tema komitmen organisasi cenderung lambat, khususnya di dunia kesehatan. Hampir 10 tahun berjalan, tidak ada peningkatan yang berarti sampai memasuki masa pandemi Covid-19, dan terjadi lonjakan jumlah publikasi terkait komitmen organisasi dan intensi *turn-over*. Hal ini seiring dengan meningkatnya keterlibatan dunia kesehatan dalam memerangi virus. Melengkapi hasil penelitian tersebut, tampaknya diperlukan juga studi bibliometrik terkait penelitian tentang komitmen organisasi pada bidang yang lebih luas.

Melalui sejumlah penelitian empirik, diketahui bahwa komitmen organisasi dipengaruhi oleh banyak faktor, seperti stres kerja (Mahardayani & Dhania, 2014), *job insecurity* (Markus & Jatmika, 2017), *workplace spirituality* (Oktaviani & Purba, 2018; Sari *et al.*, 2019; Sidik *et al.*, 2021), *organizational citizenship behavior* (Wicaksono & Masykur, 2018), *readiness to change* (Nakula & Wicaksono, 2018), *self-efficacy* dan iklim organisasi (Priambodo *et al.*, 2019), *self-perceived employability* (Hakim & Wicaksono, 2019). Semasa pandemi

dan memasuki era adaptasi, faktor yang dianggap memengaruhi komitmen organisasi cukup beragam, seperti kepemimpinan spiritual dan *perceived organizational support* (Rumangkit, 2020), budaya organisasi (Athar, 2020), kinerja dan intensi *turnover* (Asri, 2021) dan kepuasan upah (Hadi *et al.*, 2021), kepuasan kerja melalui *employee engagement* (Linda *et al.*, 2021), serta ambisi dan kepribadian (Hirschi & Spurk, 2021),

Komitmen organisasi juga dapat berperan memediasi hubungan antara kualitas kehidupan kerja dan kecerdasan emosi terhadap efektivitas tim kerja (Hermima & Darokah, 2014), memediasi hubungan antara kepemimpinan pelayan dengan kinerja (Setyaningrum *et al.*, 2017), memediasi hubungan antara POS, kepuasan kerja terhadap OCB (Azhar *et al.*, 2019), memediasi hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja (Widhiandono *et al.*, 2022). Selain itu juga dapat memengaruhi kinerja secara langsung (Ginanjari, 2017), bersama dengan kepuasan kerja (Cahyani *et al.*, 2020), dan melalui kepuasan kerja (Dinc, 2017).

Penelitian komitmen organisasi di atas adalah sebagian kecil dari penelitian yang pernah dilakukan. Jika dirangkum secara sederhana dalam sebuah tabel akan dapat dilihat variabel yang terlibat dengan komitmen organisasi. Ringkasan contoh ragam variabel yang terkait atau memengaruhi komitmen organisasi dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 2. Pengaruh Beragam Variabel dengan Komitmen Organisasi

Tahun	Peneliti	Variabel
2014	Mahardayani & Dhania	Stres kerja
2017	Markus & Jatmika	<i>Job insecurity</i>
2018	Oktaviani & Purba	<i>Workplace spirituality</i>
2018	Wicaksono & Masykur	<i>Organizational citizenship behavior</i>
2018	Nakula & Wicaksono	<i>Readiness to change</i>
2019	Sari <i>et al.</i>	<i>Workplace spirituality</i>
2019	Priambodo <i>et al.</i>	Self efficacy, iklim organisasi
2019	Hakin & Wicaksono	<i>Self-perceived employability</i>
2020	Rumangkit	Kemampuan spiritual, POS
2020	Athar	Budaya organisasi
2021	Sidik <i>et al.</i>	<i>Workplace spirituality</i>
2021	Hirschi & Spurk	Ambisi dan kepribadian
2021	Linda <i>et al.</i>	Kepuasan kerja melalui <i>employee engagement</i>
2021	Hadi <i>et al.</i>	Kepuasan upah
2021	Asri <i>et al.</i>	Kinerja dan intensi <i>turn over</i>

Komitmen organisasi sebagai variabel mediator terdapat dalam beberapa contoh penelitian berikut ini.

Tabel 3. Fungsi Komitmen Sebagai Mediator

Tahun	Peneliti	Fungsi mediasi
2014	Hermima dan Darokah	kualitas kehidupan kerja dan kecerdasan emosi terhadap efektivitas tim kerja
2017	Setyaningrum <i>et al.</i>	memediasi hubungan antara kepemimpinan pelayan dengan kinerja
2019	Azhar <i>et al.</i>	memediasi hubungan antara POS, kepuasan kerja terhadap OCB
2022	Widhiandono <i>et al.</i>	hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja

Selain itu, komitmen organisasi juga dikaitkan dengan variabel lain sebagai kriteria seperti contoh berikut ini.

Tabel 4. Hubungan Komitmen Organisasi dengan Variabel Kriteria

Tahun	Peneliti	Variabel Kriteria
2017	Ginanjari	Kinerja
2017	Dinc	Kinerja (melalui kepuasan kerja)
2020	Cahyani <i>et al.</i>	Kinerja (bersama dengan kepuasan kerja)

Banyaknya publikasi tentang komitmen organisasi, terutama di Indonesia, mendukung dugaan bahwa tema ini menarik untuk dikaji dalam berbagai organisasi. Hal ini juga relevan mengingat saat ini masih berlangsung masa penyesuaian kerja bagi karyawan setelah terhenti pada masa pandemi beberapa waktu terakhir.

B. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Konsep *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* berkembang sudah sangat lama. Istilah “citizenship” muncul dalam kajian Bateman dan Organ (1983) yang menyebutkan seorang karyawan yang mendapatkan kepuasan dalam bekerja akan cenderung mencari cara untuk membalas kepada pihak yang memberikan rasa puas tersebut. Sederhananya, perilaku resiprokal diduga akan muncul ketika terjadi aksi saling memberi keuntungan di antara dua belah pihak. Perilaku ini yang kemudian disebut *citizenship behavior*.

Jauh sebelum konsep ini digagas, terutama setelah munculnya era gerakan relasi kemanusiaan, ditengarai bahwa kepuasan kerja yang dialami karyawan tidak lagi semata-mata memengaruhi produktivitas. Hal yang lebih penting adalah munculnya perilaku spontan karena ada perasaan berharga (Organ *et al.*, 2006). Tindakan ini umumnya di luar deskripsi tugas dan diyakini bahwa sifat dan kepribadian seseorang akan berdampak pada kinerjanya. Berkaitan dengan tindakan sukarela ini, ada konsep yang berdekatan dengan OCB yakni *contextual performance*, *positive organizational behavior*, dan *extra role behavior* yang memiliki sudut pandang yang berbeda.

Penelitian Bateman dan Organ menggunakan *Job Description Index* (alat ukur kepuasan kerja) dan skala *Citizenship behavior* yang berjumlah 30 item dan dikenakan pada 77 orang penyelia yang berstatus karyawan nonakademis universitas. Skala yang digunakan memuat indikator perilaku kepatuhan, altruisme, ketergantungan, *housecleaning*, keluhan, pemborosan, kerja sama, kritik, perdebatan dengan orang lain, dan ketepatan waktu. Hasil penelitian tidak membuktikan adanya hubungan kausalitas antara kepuasan kerja dengan *citizenship behavior*, tetapi diketahui bahwa kepuasan kerja kuat mendorong *citizenship behavior*. Penelitian ini kemudian diikuti oleh penelitian di berbagai tempat dengan sampel yang berbeda dan berkembang hingga saat ini.

Konsep Organ akhirnya berkembang yang saat ini populer dengan *organizational citizenship behavior (OCB)*. Konsep OCB sebenarnya juga dikembangkan oleh beberapa ahli lain, seperti dalam rangkuman Khaerunisah *et al.* (2021), termasuk dari Podsakoff yang mengungkapkan tujuh jenis OCB. Konsep Organ dipandang paling banyak menghasilkan bukti empiris dalam berbagai penelitian sehingga paling sering digunakan. Organ *et al.* (2006) mengungkapkan beberapa dimensi OCB, yaitu:

1. *Altruism*

Karyawan memberikan bantuan kepada rekan kerjanya untuk menuntaskan pekerjaan organisasi maupun pribadi dalam keadaan situasi yang sulit. Dimensi ini memberikan makna pertolongan kepada pihak lain yang bukan kewajiban dirinya.

2. *Conscientiousness*

Karyawan mengerjakan tugas dengan teliti, saksama, dan berusaha mengerjakan melebihi yang diharapkan organisasi. Sebagai contoh, hadir bekerja lebih awal dari waktu yang ditentukan, tidak membahas hal yang tidak penting agar tidak mengurangi produktivitas dan mengikuti peraturan organisasi. Di-

mensi ini menunjukkan panggilan tugas jauh di atas yang diharapkan.

3. *Sportsmanship*

Karyawan memiliki sportivitas atas suasana yang kurang ideal dari organisasi tanpa mengutarakan keluhan. Karyawan dengan *sportsmanship* tinggi akan meningkatkan suasana positif antarkaryawan, sehingga mewujudkan zona kerja yang nyaman.

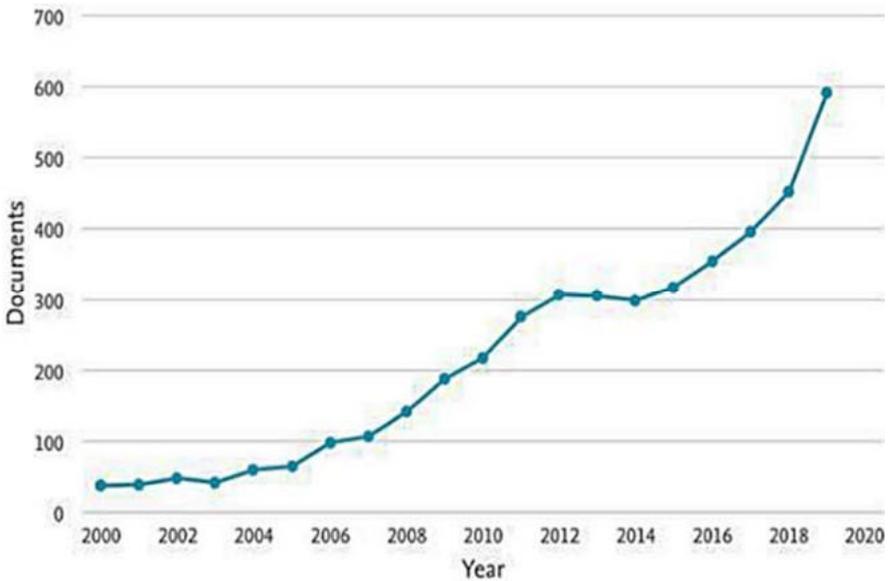
4. *Courtesy*

Karyawan memiliki karakter seperti membantu dan menangani hubungan kerja antarrekan agar tidak terjadi permasalahan interpersonal. Dimensi ini dimiliki oleh seseorang yang menghormati dan peduli dengan orang lain.

5. *Civic Virtue*

Karyawan ikut serta membantu perubahan organisasi, memiliki inisiatif memberikan saran untuk perbaikan, menghadiri rapat, dan selalu mengikuti topik terbaru yang berkaitan dengan organisasi. Dimensi ini memfokuskan pada kewajiban yang dibagikan organisasi untuk karyawan demi memajukan kualitas organisasi.

Tidak banyak publikasi yang mendokumentasikan jumlah penelitian OCB sejak awal. Guiling *et al.* (2022) melalui studi bibliometrik merangkum penelitian OCB secara global antara tahun 2000-2019. Berdasarkan *database* Scopus yang dirangkum, ditemukan 4.324 artikel publikasi tentang OCB sampai dengan tahun 2019. Perkembangan dari tahun ke tahun dapat dilihat pada gambar berikut.



Gambar 1.

Perkembangan Publikasi OCB 2000-2019

Sumber: Guiling *et al.* (2022)

Mengacu pada hasil studi di atas, negara yang paling produktif menghasilkan artikel topik ini adalah Amerika Serikat. Konsepsi OCB sebagian besar mengarah pada kata “*citizenship*” dan teori yang banyak dikaitkan adalah teori pertukaran sosial (*social exchange theory*). Makin mendekati tahun-tahun terakhir, OCB mengalami banyak pergeseran, dan banyak dibentuk oleh hal, seperti globalisasi, keragaman, perubahan nilai kerja, atau kesenjangan keterampilan (Harvey *et al.*, 2018). Hal ini terjadi karena dunia kerja juga mengalami banyak perubahan secara global.

Review Grasiawaty (2021) terhadap perkembangan publikasi bertema OCB di Indonesia dari tahun 2009-2019 menemukan beberapa hal. Konsep OCB sebagian besar menggunakan konsep Organ, subjeknya adalah karyawan yang disebut dengan kelompok kerah putih. Antecedent yang digunakan adalah perbedaan individual (internal) dan faktor di luar individu. Data seluruhnya menggunakan teknik *self-report* dari data primer tanpa disertai analisis lanjutan,

hanya ditemukan satu artikel yang menambahkan dengan analisis lanjutan. Analisis ini diperlukan untuk mengantisipasi adanya bias pada hasil penelitian (Spector, 2006). Perlunya analisis data lanjutan berangkat dari persoalan yang mungkin muncul dari model respon *self-report* dari responden yang sama terhadap alat ukur yang dijadikan prediktor maupun kriteria, yang disebut *common method variance* (Podsakoff *et al.*, 2003).

Cukup banyak atribut psikologi yang dikaitkan dengan OCB dalam penelitian. Astuti *et al.* (2019) menyebutkan gaya kepemimpinan suportif, persepsi budaya organisasi, dan kepuasan kerja intrinsik yang ditemukan mampu menjadi prediktor OCB. Demikian juga dengan *employee engagement* dan *workplace spirituality* (Nopriyanto *et al.*, 2021), keseimbangan kehidupan-kerja dan kebahagiaan (Pratama *et al.*, 2022) sebagai prediktor OCB. Prediktor lainnya adalah kepemimpinan pelayan dan iklim organisasi dengan menyertakan kepuasan kerja sebagai mediator (Wahyu *et al.*, 2019). Penelitian senada melibatkan kepuasan kerja dalam memediasi hubungan antara etika kerja islami dan POS dengan OCB (Hartantyo *et al.*, 2019). Penelitian Erdianza *et al.* (2021) juga mengikutsertakan kepuasan kerja sebagai mediator antara *work enjoyment* dan *work-life balance* dengan OCB.

C. Kepemimpinan Transformasional

Model kepemimpinan transformasional yang populer hingga saat ini adalah dari Bass atau dengan Avolio, tetapi jauh sebelum pengembangan dari Bass muncul, telah ada tipikal kepemimpinan yang digagas James MacGregor Burns tahun 1978 (Gomes, 2014). Tipikal kepemimpinan tersebut ada dua, yaitu kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional. Pada gaya transaksional terjadi pertukaran atau transaksi antara pimpinan dengan pengikutnya, sedangkan pada gaya transformasional melibatkan proses yang memengaruhi perubahan sikap, keyakinan, dan nilai pengikutnya. Pro-

ses ini mengharapkan tujuan organisasi dan visi pimpinan dapat diinternalisasi, sehingga mendorong pengikut menunjukkan performa maksimal. Model tersebut mengatakan bahwa seorang pemimpin menguatkan pemahaman dan keadilan anggotanya, dan memperbaiki kualitas kehidupan organisasi (Korejan & Shahbazi, 2016), dan memperbaiki kinerja (Ausat *et al.*, 2022).

Kepemimpinan transaksional dan transformasional bukan merupakan dua kutub yang benar-benar berlawanan. Kepemimpinan transformasional dibangun di atas kepemimpinan transaksional. Pemimpin yang baik adalah pemimpin transaksional sekaligus transformasional. Pemimpin dikatakan transformasional berarti bahwa yang dilakukan telah melampaui hal-hal yang dilakukan pemimpin transaksional (Robbins & Judge, 2017). Kepemimpinan transformasional diakui memiliki serangkaian karakteristik yang positif. Model ini mampu meningkatkan motivasi, moral, dan kinerja para pengikut melalui berbagai mekanisme. Di dalamnya termasuk menghubungkan identitas diri pengikut dengan identitas kolektif organisasi. Pemimpin menjadi teladan bagi pengikut dan mampu menginspirasi serta membuat tertarik. Pemimpin mendorong pengikut untuk memahami kekuatan dan kelemahan yang dimiliki, sehingga dapat menyelaraskan dengan tugas-tugas yang akan meningkatkan kinerja pengikutnya (Odumeru & Ogbonna, 2013). Kepemimpinan transformasional juga diketahui berdekatan dengan model kepemimpinan karismatik, yang berfokus pada model pengecualian dari seorang pemimpin. Pemimpin yang karismatik memiliki karakteristik khusus yang membuat pengikutnya setia dan terinspirasi. Karisma ini juga terdapat dalam bagian komponen kepemimpinan transformasional.

Bass dan Riggio (2006) menyebutkan empat komponen kepemimpinan transformasional:

1. *Idealized influence*

Pemimpin memberikan teladan kepada anggota, dan anggota terdorong untuk meniru perilaku pemimpin sekaligus memberikan penghormatan dan kekaguman. Pemimpin dipandang sebagai orang yang memiliki kemampuan luar biasa. Pemimpin yang memiliki banyak pengaruh ideal cenderung bersedia mengambil risiko dan konsisten. Di samping itu, pemimpin tersebut dapat diandalkan dan diyakini memiliki nilai standar moral dan etika yang tinggi.

2. *Inspirational motivation*

Pemimpin memotivasi dan menginspirasi orang-orang sekitar dengan cara memberikan tantangan dalam pekerjaan. Semangat tim yang ingin dicapai adalah adanya stimulus dari pengikutnya. Antusiasme dan optimisme ditampilkan, pemimpin juga melibatkan pengikutnya agar membayangkan masa depan optimis, mengkomunikasikan harapan dan menunjukkan komitmen terhadap visi bersama.

3. *Intellectual stimulation*

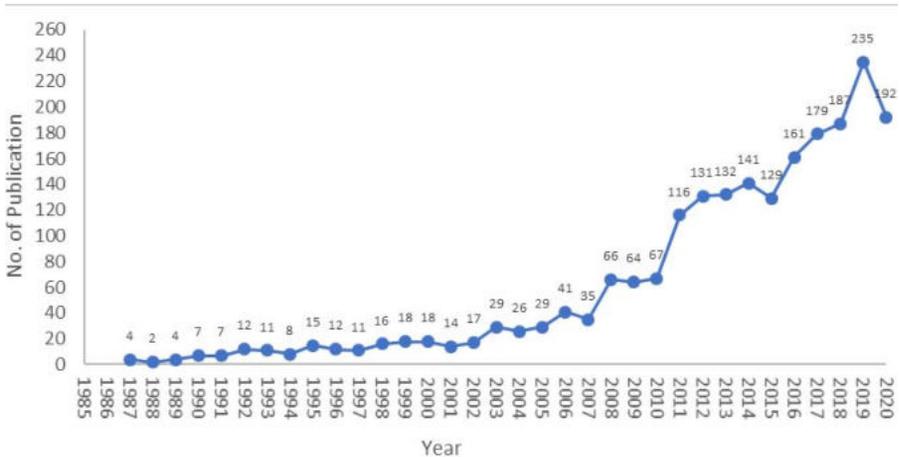
Pemimpin mendorong pengikut agar lebih inovatif dan kreatif dengan bertanya tentang asumsi, mencermati masalah, membuat pendekatan baru terhadap masalah lama. Pengikut didorong untuk menghasilkan ide-ide baru sehingga dapat membantu pimpinan, dan dalam hal ini tidak dikenakan kritik atas ide yang dilontarkan pengikut.

4. *Individualized consideration*

Pemimpin memperhatikan tumbuh kembang para pengikut dengan menyediakan diri sebagai pelatih atau mentor. Potensi individual dikembangkan, dan bagi pengikut diberikan kesempatan belajar hal-hal baru. Pemimpin bersedia menerima perbedaan individual, dan mengembangkan komunikasi dua arah. Pemimpin memperhatikan pengikut secara personal,

dan menjadi pendengar efektif. Delegasi dilakukan untuk melihat kemungkinan pengikut dapat berkembang.

Riset kepemimpinan transformasional selama ini cukup masif di berbagai tempat dengan sampel yang berbeda. Rangkuman Ahmad (2021) melalui studi bibliometrik terhadap 2136 publikasi dari *data-base* Scopus menyajikan data seperti terlihat pada gambar berikut.



Gambar 2.

Perkembangan Publikasi Kepemimpinan Transformasional 1985-2020

Sumber: Ahmad (2021)

Jika dilihat dari tren publikasi di atas, tampak bahwa ada peningkatan meskipun lambat, dan sempat terjadi penurunan. Publikasi paling banyak berasal dari Amerika Serikat, dan Indonesia juga termasuk di dalam daftar dengan 3,07% jumlah publikasi jurnal terindeks Scopus. Beberapa atribut yang banyak dikaitkan dengan kepemimpinan transformasional dalam studi tersebut adalah gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, organisasi dan manajemen, inovasi organisasi, dan budaya organisasi.

Penelitian kepemimpinan transformasional di Indonesia juga cukup banyak dan sampel serta atribut yang terlibat juga bervariasi. Penelitian Adiwantari *et al.* (2019) menemukan bahwa kepemimpinan

transformatif bersama dengan kepuasan kerja dapat memprediksi kinerja pegawai. Hasil ini senada dengan temuan Hairudinor *et al.* (2020). Penelitian Ramadhan *et al.* (2021) juga menemukan kepemimpinan transformatif bersama dengan iklim organisasi akan memengaruhi *employee engagement*. Demikian juga temuan Naimah *et al.* (2022) tentang pengaruh kepemimpinan transformatif terhadap OCB.

D. *Perceived Organizational Support (POS)*

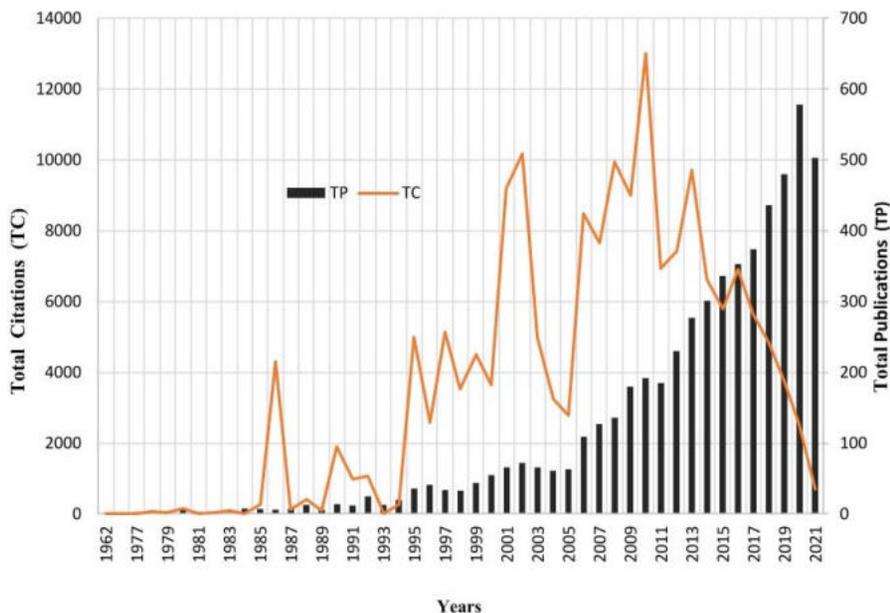
Eisenberger *et al.* (1986) mempublikasikan artikel yang memuat istilah *Perceived Organizational Support (POS)* dengan menggunakan alat ukur SPOS (*Survey of Perceived Organizational Support*). Alat ukur ini adalah instrumen yang paling awal dengan versi panjang (36 item), dan 16 item di antaranya merupakan versi pendek yang telah teruji baik (Worley *et al.*, 2009). Artikel tersebut memaparkan definisi POS sebagai persepsi karyawan bahwa organisasi menghargai kontribusi karyawan dan peduli dengan kesejahteraan karyawan.

Istilah POS kadang-kadang rancu dengan konsep lain seperti kontrak psikologis. Hal ini disebabkan karena keduanya memiliki unsur resiprokal, tetapi sebenarnya ada pembedanya di sisi lain. POS dan kontrak psikologis dekat dengan pemuasan kebutuhan emosional karyawan dan menyebabkan karyawan memiliki tanggung jawab terkait organisasinya. Berikutnya muncul anggapan yang sama, pada POS dan kontrak psikologis menyebutkan jika karyawan memperoleh kebaikan karena perilaku sukarela, maka karyawan akan meningkatkan evaluasi terhadap organisasi. Dua konsep tersebut menggunakan rujukan teori pertukaran sosial yang menyebutkan tentang perilaku resiprokal (Sun, 2019). Pendapat lain mengatakan bahwa POS secara spesifik lebih mengarah pada teori dukungan sosial, yang bermula dari teori pertukaran sosial (Ahmed *et al.*, 2011).

Rhoades dan Eisenberger (2003) menyebutkan tiga bentuk umum perlakuan menyenangkan yang diterima dari organisasi berdasarkan teori dukungan organisasi tahun 1986:

1. *Fairness* (keadilan), yakni organisasi menunjukkan dan memiliki kepedulian terhadap kesejahteraan karyawannya.
2. *Supervisor support* ditunjukkan dengan karyawan mengembangkan pandangannya tentang ketercapaian kontribusi dari atasan dan ketercapaian kepeduliannya terhadap kesejahteraan karyawan.
3. *Organizational reward and job conditions*, yaitu bentuk penghargaan organisasi dan kondisi pekerjaan, di antaranya gaji, pengetahuan dan promosi, keamanan dalam bekerja, peran stresor, kemandirian, dan pelatihan.

Selama ini POS merupakan variabel yang sangat populer digunakan para peneliti di seluruh dunia. Perkembangan penelitian POS menurut salah satu hasil studi bibliometrik (Francis *et al.*, 2022) dapat dilihat pada gambar berikut.



Gambar 3.

Tren Publikasi dan Sitasi Dukungan Organisasi (1962-2021)

Sumber: Francis *et al.* (2022)

Gambar tersebut menunjukkan bahwa publikasi tentang dukungan organisasi mengalami peningkatan dari waktu ke waktu dan satu dekade terakhir menunjukkan jumlah publikasi yang signifikan. Pada sisi yang lain, sitasi yang ada mengalami kenaikan dan penurunan dari waktu ke waktu, dan bahkan menurun drastis selama beberapa tahun terakhir. Data tersebut merupakan sebagian dari data yang mungkin belum dipublikasikan mengingat banyak negara yang menggunakan variabel dukungan organisasi. Memang hampir pada semua tema, negara yang terbanyak memiliki publikasi adalah Amerika Serikat dengan asumsi memiliki populasi yang sangat besar. Publikasi dukungan organisasi ini berada dalam bidang yang bervariasi seperti bidang bisnis, ilmu sosial, kedokteran dan psikologi.

Di Indonesia, penelitian tentang dukungan organisasi lebih populer dengan istilah *perceived organizational support* (POS). Menggunakan beragam sampel dan melibatkan variabel lainnya memberikan

hasil beragam. Penelitian Ferdian *et al.* (2020) menemukan peran signifikan dukungan organisasi sebagai mediator antara praktik SDM dengan *employee engagement*. Sholekah (2019) dan Firman-syah (2022) menemukan peran POS terhadap komitmen afektif melalui kepuasan kerja.

E. Kebersyukuran

Konsep bersyukur saat ini menjadi bagian penting dalam riset-riset psikologi positif yang sebelumnya telah banyak dikaji dalam perspektif agama dan filsafat. Keberadaan konsep ini pada awalnya dianggap kurang populer jika dibandingkan konsep emosi yang telah lebih dulu ada. Konsep bersyukur dianggap kurang jelas maknanya sehingga sulit ditemukan pada kamus istilah atau ensiklopedia (Emmons, 2004). Namun, seiring berkembangnya psikologi positif konsep bersyukur atau kebersyukuran mulai mendapatkan tempat yang semestinya. Bersyukur juga menjadi salah satu bagian dari *virtue* atau kebajikan pada kelompok transenden (Peterson & Seligman, 2004). Bersyukur berarti rasa berterima kasih, dan ciri bersyukur adalah respons psikologis terhadap pemberian apa pun atau berupa pengalaman meskipun singkat.

Bersyukur dapat dilihat dari sudut pandang duniawi maupun transendental. Secara duniawi bersyukur adalah perasaan yang terjadi dalam pertukaran interpersonal ketika seseorang mengakui menerima manfaat yang berharga dari orang lain. Berdasarkan sudut pandang transendental, bersyukur adalah keadaan kognitif-afektif yang dikaitkan dengan persepsi seseorang telah menerima manfaat pribadi yang tidak sengaja dicari, pantas, atau diperoleh karena niat baik orang lain (Emmons & Stern, 2013). McCullough *et al.* (2002) menyatakan bahwa kebersyukuran memiliki beberapa dimensi, yakni *intensity* (bersyukur setiap kali mengalami peristiwa positif), *frequency* (kecenderungan bersyukur setiap hari), *span* (jumlah peristiwa kehidupan yang menyebabkan seseorang bersyukur), dan *density*

(jumlah atau banyaknya orang yang dianggap telah membuat bersyukur).

Terminologi bersyukur tak lepas dari pandangan berbagai agama karena bersyukur bermuara dari relasi manusia dengan Tuhan. Perspektif Islam mengatakan bahwa bersyukur adalah salah satu cara manusia berterima kasih kepada Allah *swt*. Bersyukur dan derivasinya dalam Al-Qur'an telah disebut sebanyak 75 kali, termasuk bersyukur atau berterima kasih kepada orang tua (Hude *et al.*, 2020). Hal tersebut menunjukkan bahwa bersyukur menjadi salah satu pilar penting dalam kehidupan Islam. Beberapa surat dalam Al-Qur'an yang mencantumkan bersyukur di antaranya adalah Al-Baqarah ayat 152, Al-Qashash ayat 73, An-Naml ayat 40, Luqman ayat 14, dan Ibrahim ayat 7.

Jika dibandingkan, terdapat makna yang kurang lebih sama tentang kebersyukuran antara pandangan Barat dan Islam, tetapi dalam pandangan Barat belum ditemukan penjelasan komprehensif tentang bersyukur seperti paparan sebelumnya. Islam memiliki penjelasan yang lebih mudah dipahami tentang bersyukur. Rachmadi *et al.* (2019) memaparkan pandangan Al-Ghazali, Ibn Qayyim al-Jauziyah, dan Ibn al-Jauzy tentang bersyukur dalam Islam. Sebagai contoh, Al-Ghazali menyebutkan bersyukur dilihat melalui ilmu (pengetahuan), spiritual, dan amal perbuatan. Bersyukur memiliki makna luas, seperti penerimaan pada sesuatu yang disukai maupun yang tidak disukai, dan hal-hal demikian jarang dibahas dalam konsep bersyukur versi barat. Akmal dan Masyhuri (2018) menuliskan hakikat bersyukur dari Ibnu Qayyim Al-Jauziyah melalui tiga makna, yakni mengetahui nikmat yang ada, menerima nikmat tersebut, dan memuji karena nikmat yang telah diberikan. Bersyukur menjadi sebuah pengakuan telah menerima kenikmatan dari Tuhan. Konsep tersebut diaplikasikan pada sampel remaja salah satu sekolah menengah di Jatinangor, Jawa Barat, dan menemukan hal yang sejalan. Remaja memaknai syukur sebagai rasa terima kasih, menerima, menghargai,

dan menikmati. Syukur yang dirasakan mencakup anugerah dari Tuhan, hubungan sosial, akademik, dan benda berharga (Rahmah *et al.*, 2022).

Sampai saat ini, riset terkait kebersyukuran banyak ditemukan di Indonesia yang nampaknya lebih sesuai dengan konsep ketimuran dan juga sejalan dengan pandangan agama Islam. Sampel penelitian cukup variatif, dan berasal dari berbagai kalangan, seperti halnya penelitian Wijayanti *et al.* (2020) tentang peran kebersyukuran dalam meningkatkan kualitas kehidupan kesehatan remaja di panti asuhan. Kebersyukuran diketahui dapat menurunkan kecemasan (Mukhlis & Koentjoro, 2015), meningkatkan perilaku prososial pada mahasiswa (Husna & Fahmi, 2019), meningkatkan optimisme siswa (Fuady dan Atoqoh, 2020), meningkatkan *subjective well-being* (Lestari, 2021).

Konsep bersyukur menjadi lebih menarik ketika diterapkan dalam pelatihan secara khusus. Penelitian Rahmah dan Julianto (2019) tentang pelatihan bersyukur model Al-Ghazali yang digunakan untuk melihat pengaruhnya dalam menurunkan stres. Melalui penelitian tersebut diketahui bahwa pelatihan metode Al-Ghazali mampu menurunkan tingkat stres. Pelatihan kebersyukuran juga mampu meningkatkan kesejahteraan subjektif remaja yang orang tuanya bercerai (Rahman *et al.*, 2022).



Pengujian Alat Ukur

RISET yang baik akan selalu memperhatikan ketersediaan alat ukur yang baik, yang lazim disebut dengan alat ukur yang valid dan reliabel. Validitas merujuk pada tingkat dukungan bukti dan teori terhadap interpretasi hasil tes yang merupakan fondasi dalam mengembangkan dan mengevaluasi tes (American Educational Research Association *et al.*, 1999). Secara sederhana, melalui validitas, akan diketahui mencerminkan atau tidaknya isi alat ukur tersebut dengan yang akan diukur. Tersusunnya sebuah alat ukur dapat melalui berbagai cara, dan peneliti bebas memilih cara yang paling dipahami. Peneliti dapat menyusun sendiri item dalam alat ukurnya dengan mendasarkan pada konsep atau konstruk teori yang akan digunakan. Setelah disusun, dapat dilakukan proses validasi dengan beberapa cara, misalnya dengan *rating* para ahli sehingga menghasilkan penilaian yang lebih akurat. Cara ini dilakukan ketika memilih menggunakan validitas isi, dan setelah memperoleh *rating* dari para ahli, dapat

dihitung Aiken's *V*-nya. Setelah itu baru dilakukan uji coba alat ukur.

Pemilihan validitas alat ukur akan memengaruhi cara validasinya. Peneliti dapat dan sah menggunakan alat ukur yang pernah digunakan peneliti sebelumnya. Isi skala dapat diubah sesuai dengan subjek saat ini, dan ini yang sering disebut dengan cara memodifikasi, menyesuaikan dan kadang disebut sebagai adaptasi. Proses ini tentu saja memerlukan validasi ulang karena kemungkinan respons akan berbeda. Metode validasi yang akan digunakan dapat dipilih, selain Aiken's *V* dapat juga dengan menggunakan SEM atau mengkorelasi dengan alat ukur lain yang setara. Cara lain yang sering digunakan adalah adopsi alat ukur yang pernah digunakan sebelumnya tanpa melakukan perubahan apa pun. Peneliti tidak melakukan modifikasi dan menggunakan alat ukur seadanya dengan asumsi sesuai dengan subjek terkini. Cara yang agak lebih rumit adalah adaptasi alat ukur berbahasa asing yang memerlukan waktu cukup lama karena melalui proses penerjemahan bolak balik, diskusi pakar yang memahami kontrak yang diukur, diskusi dengan orang yang menguasai makna bahasa yang berbeda, diskusi konten alat ukur dan sekaligus validasi sehingga alat ukur siap diuji coba.

Beberapa peneliti cenderung lebih memilih untuk mencari cara yang lebih mudah dan mempercepat proses penyusunan alat ukur. Tentu saja keseluruhan isi atau item-item dalam alat ukur (skala) menjadi perhatian sendiri, bahwa perlu atau tidaknya dilakukan perubahan, penyesuaian atau bahkan penggantian. Hal penting lainnya adalah pertimbangan melakukan pengujian ulang pada sampel penelitian yang baru. Hal ini terkait dengan penjaminan bahwa alat ukur yang akan digunakan kembali masih tetap konsisten bertahan dengan standar yang berlaku. Meskipun pada riset sebelumnya telah dilakukan estimasi terhadap reliabilitas alat ukur, komputasi koefisien reliabilitas hasil ukur bagi data subjek tetap diperlukan (Azwar, 2012).

Skala merupakan jenis alat ukur yang populer di bidang ilmu psikologi, dan hampir selalu digunakan peneliti dalam mengambil data, terutama data primer yang diperoleh langsung dari responden. Keseluruhan aktivitas penelitian yang dilakukan saat ini menggunakan skala yang sudah dipilih sesuai tujuannya. Responden penelitian berasal dari beberapa institusi, baik institusi yang termasuk dalam sektor publik milik pemerintah maupun sektor swasta di wilayah Jawa dan Sumatera. Skala yang digunakan dan tempat yang menjadi target penelitian dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 5. Skala yang Diujikan Pada Tiap Institusi

	Nama Skala	Institusi				
		Lapas	Dikpora	RS	Sekolah	Penerbit
a	Komitmen organisasi	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya
b	OCB	Ya	-	-	-	-
c	Kebersyukuran	Ya	Ya	-	-	Ya
d	<i>Perceived Organizational Support</i>	-	Ya	-	Ya	-
e	Kepemimpinan transformasional	-	-	Ya	-	Ya

A. Skala Komitmen Organisasi

Skala komitmen organisasi yang digunakan mengadopsi dari skala yang digunakan peneliti sebelumnya, yaitu dari Ingarianti (2015). Mengadopsi berarti mengambil atau menggunakan skala sebelumnya tanpa melakukan perubahan apa pun termasuk tidak melakukan validasi ulang. Hal ini didasari dengan pertimbangan bahwa skala tersebut sebelumnya telah divalidasi dengan cara yang benar, dan berisi item-item umum sehingga dapat digunakan kembali pada subjek yang berbeda, meskipun tetap harus melalui uji coba. Skala tersebut terdiri dari 39 item, dan memiliki koefisien reliabilitas 0,938. Pengguna skala sebelumnya memperoleh skala final dengan cara

mengadaptasi skala komitmen organisasi dari Mowday, Steers, dan Porter.

1. Pengujian pada Institusi Lembaga Pemasyarakatan

Uji coba skala dilakukan dengan bantuan piranti lunak SPSS pada 35 orang pegawai. Setelah melalui delapan kali putaran, diperoleh koefisien reliabilitas akhir sebesar 0,951. Rentang indeks daya beda adalah 0,325 sampai dengan 0,859. Jumlah item semula 39 dan terakhir menjadi 24, dan diketahui terdapat 15 item gugur. Item digugurkan berdasarkan batasan indeks daya beda yang berada di bawah 0,3 dan diketahui koefisien reliabilitas terakhir termasuk sangat tinggi.

2. Pengujian pada Institusi Dinas Pendidikan, Pemuda, dan Olah Raga

Uji coba skala komitmen organisasi dikenakan kepada 23 orang responden dengan menggunakan piranti lunak SPSS IBM 25. Setelah melalui empat kali putaran, dari 39 item semula menjadi 25 item dengan koefisien reliabilitas 0,899. Jumlah item yang gugur selama proses adalah 14, termasuk cukup banyak. Koefisien ini merupakan koefisien yang tinggi, menunjukkan bahwa alat ukur tersebut reliabel dan layak digunakan. Indeks daya beda item terendah dan tertinggi pada skala tersebut adalah 0,358-0,730.

3. Pengujian pada Institusi Rumah Sakit Pemerintah

Pengujian skala komitmen organisasi dilakukan terhadap 102 orang karyawan. Setelah melalui lima kali putaran, diketahui jumlah item gugur sebanyak 22 item dan diperoleh koefisien reliabilitas sebesar 0,904 dengan rentang indeks daya beda dari 0,352 sampai dengan 0,770.

4. Pengujian pada Sekolah

Uji coba skala dilakukan pada 31 orang guru yayasan yang berstatus guru tetap. Berdasarkan uji reliabilitas, diperoleh koefisien reliabilitas sebesar 0,909 dengan rentang indeks daya beda dari 0,359 sampai dengan 0,707. Jumlah item gugur seluruhnya enam item sehingga tersisa 24 item yang reliabel.

5. Pengujian pada Perusahaan Penerbitan

Skala komitmen organisasi diujicobakan kepada 21 orang karyawan tetap. Melalui dua kali putaran diperoleh koefisien reliabilitas 0,965 dan item semula yang berjumlah 39 menjadi 35 item. Rentang indeks daya beda item adalah antara 0,396 dan 0,888. Koefisien tersebut menunjukkan bahwa skala komitmen organisasi reliabel.

Pengujian skala komitmen organisasi pada lima kelompok uji coba menghasilkan koefisien reliabilitas yang tinggi, yang menunjukkan alat ukur tersebut reliabel. Rangkuman hasil uji reliabilitas dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 6. Hasil Uji Reliabilitas Skala Komitmen Organisasi

	Institusi				
	Lapas	Dikpora	RS	Sekolah	Penerbit
Jumlah subjek	35	23	102	31	21
Jumlah item reliabel	24	25	17	33	35
Jumlah item gugur	15	14	22	6	4
Koefisien reliabilitas	0,951	0,899	0,904	0,909	0,965
Rentang indeks daya beda	0,325 - 0,859	0,358 - 0,730	0,352 - 0,770	0,359 - 0,707	0,396 - 0,888

B. Skala *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Skala *organizational citizenship behavior* (OCB) terdiri atas 20 item yang mencakup aspek *altruism*, *conscientiousness*, *civic virtue*, *sportsmanship*, dan *courtesy*. Diadopsi dari Tentama dan Subarjo

(2018) dengan mendasarkan konsep dari Organ, dan telah melalui proses validasi dengan menggunakan validitas konstruk. Penunjukkan validitas ini dilihat dari nilai *Chi Square* (r) yang sebesar 180,16 dengan *p-value* 0,131 ($p > 0,05$). Skala ini digunakan tanpa mengubah isi dari skala sebelumnya. Pengujian skala OCB hanya pada satu institusi pemerintah, yakni Lembaga Pemasyarakatan. Uji coba dilakukan kepada 35 orang pegawai lapas dengan skala OCB yang memiliki 20 item. Hasil penghitungan menunjukkan koefisien reliabilitas sebesar 0,906 tanpa ada item gugur. Indeks daya beda item bergerak antara 0,324 sampai dengan 0,761.

C. Skala Kebersyukuran

Skala Kebersyukuran diadopsi dari penelitian Listyandini *et al.* (2015) yang terdiri dari 30 item, dengan koefisien reliabilitas sebesar 0,8887. Skala ini disusun oleh peneliti sebelumnya dengan mendasarkan konsep Fitzgerald tahun 1998 dan Watkins tahun 2003. Skala tersebut kemudian dinamakan Skala Bersyukur Indonesia sebagai model awal. Proses validasi menggunakan tiga cara, yaitu validitas isi dengan *expert judgement*, validitas konstruk dengan mengkorelasikan alat tersebut dengan alat ukur lain, yaitu *Satisfaction with Life Scale* (SwLS) dan *Beck Depression Inventory* (BDI) ditambah dengan menggunakan analisis faktor konfirmatori. Hasil korelasi dengan SwLS menunjukkan $r = 0,474$ ($p < 0,01$) dan dengan BDI sebesar $r = -0,327$ ($p < 0,01$). Melalui analisis faktor konfirmatori, diperoleh hasil yang menunjukkan kecocokan baik (NNFI, CFI, IFI $> 0,90$ dan RMSEA $< 0,08$). Berdasarkan hasil tersebut dapat dikatakan Skala bersyukur Indonesia valid dan dapat digunakan untuk penelitian. Skala ini mencakup tiga aspek, yaitu aspek rasa apresiasi terhadap orang lain atau pun Tuhan dan kehidupan, perasaan positif terhadap kehidupan yang dimiliki dan aspek kecenderungan untuk bertindak sebagai ekspresi dari perasaan positif, dan apresiasi yang dimilikinya.

Skala bersyukur Indonesia diujicobakan pada dua institusi pemerintah dan satu perusahaan swasta dengan penjelasan berikut.

1. Pengujian pada Institusi Lembaga Pemasyarakatan

Skala kebersyukuran diujicobakan kepada 35 orang pegawai. Setelah melalui tiga kali putaran diperoleh koefisien reliabilitas sebesar 0,944 dengan rentang indeks daya beda antara 0,317 sampai dengan 0,886. Terlihat bahwa koefisien reliabilitas sangat tinggi yang menunjukkan alat ukur tersebut reliabel. Jumlah item yang semula 30 menjadi 26 (terdapat empat item gugur).

2. Pengujian pada Institusi Dinas Pendidikan, Pemuda, dan Olahraga

Uji coba skala kebersyukuran dikenakan kepada 23 orang pegawai dari beberapa bagian. Setelah dilakukan satu putaran diperoleh koefisien reliabilitas 0,923 dengan 26 item. Terdapat empat item gugur dari 30 item yang diuji. Rentang indeks daya beda item adalah 0,307 sampai dengan 0,909.

3. Pengujian pada Perusahaan Penerbitan

Skala kebersyukuran diujicobakan kepada 21 orang karyawan tetap, dan setelah melalui tiga kali putaran diperoleh koefisien reliabilitas 0,843. Jumlah item yang gugur seluruhnya sembilan item sehingga tersisa 21 item terakhir. Indeks daya beda item terakhir bergerak antara 0,308 sampai dengan 0,740. Koefisien tersebut termasuk baik dan menunjukkan skala kebersyukuran reliabel. Hasil uji reliabilitas dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 7. Hasil Uji Reliabilitas Skala Kebersyukuran

	Institusi		
	Lapas	Dikpora	Penerbit
Jumlah subjek	35	23	21
Jumlah item reliabel	26	26	21
Jumlah item gugur	4	4	9
Koefisien reliabilitas	0,944	0,923	0,843
Rentang indeks daya beda	0,317- 0,886	0,307- 0,909	0,308 - 0,740

D. Skala *Perceived Organizational Support* (POS)

Skala *Perceived organizational support* (POS), diadopsi dari penelitian Aulia (2018) dengan 12 item dan memiliki koefisien reliabilitas sebesar 0.801. Skala ini mencakup aspek *fairness, supervisor support, organizational reward, & job condition* berdasarkan konsep dari Rhoades dan Eisenberger (2002). Pengujian alat ukur dilakukan pada organisasi publik milik pemerintah dan sekolah swasta seperti penjelasan berikut.

1. Pengujian pada Institusi Dinas Pendidikan, Pemuda, dan Olah Raga

Pengujian skala *Perceived Organizational Support* (POS) dilakukan kepada 23 orang pegawai tetap. Setelah melalui dua putaran diperoleh koefisien reliabilitas sebesar 0,889 dengan rentang indeks daya beda antara 0,520 sampai dengan 0,813. Item semula berjumlah 12, dan setelah proses diperoleh tujuh item yang reliabel.

2. Pengujian pada Sekolah

Uji coba dilakukan kepada 31 orang guru tetap yayasan, dan berdasarkan analisis uji reliabilitas, ditemukan bahwa tidak satu pun item gugur sehingga jumlahnya tetap 12 item. Koefisien reliabilitas sebesar 0,911 dengan rentang indeks daya beda dari 0,400 sampai dengan 0,909. Hasil uji reliabilitas dapat dilihat berikut.

Tabel 8. Hasil Uji Reliabilitas Skala POS

	Institusi	
	Dikpora	Sekolah
Jumlah subjek	23	31
Jumlah item reliabel	7	12
Jumlah item gugur	5	0
Koefisien reliabilitas	0,889	0,911
Rentang indeks daya beda	0,520 - 0,813.	0,400 - 0,909.

E. Skala Kepemimpinan Transformasional

Skala kepemimpinan transformasional diadopsi dari skala Wira-negara (2013) dengan mendasarkan pada konsep Bass dan Riggio (2006). Terdiri dari 20 item yang mencakup dimensi *idealized influence*, *inspirational motivation*, dan *intellectual stimulation*. Skala kepemimpinan transformasional dalam penelitian sebelumnya memiliki koefisien reliabilitas 0.76.

1. Pengujian pada Institusi Rumah Sakit Pemerintah

Skala kepemimpinan transformasional versi adopsi diujicobakan kepada 102 orang karyawan tetap. Setelah melalui tiga kali putaran diperoleh koefisien reliabilitas sebesar 0,934 dengan rentang indeks daya beda antara 0,323 sampai dengan 0,848. Jumlah item semula 30 dan setelah proses uji reliabilitas gugur sebanyak 15 item.

2. Pengujian pada Perusahaan Penerbitan

Skala kepemimpinan transformasional dikenakan pada 21 orang karyawan tetap. Hasil uji reliabilitas menunjukkan koefisien reliabilitas sebesar 0,911. Jumlah item semula 20 butir dan setelah melalui satu kali putaran diperoleh 17 item reliabel. Rentang indeks daya beda menunjukkan rentang antara 0,394 sampai dengan 0,914. Hasil uji reliabilitas dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 9. Hasil Uji Reliabilitas Skala Kepemimpinan Transformasional

	Institusi	
	RS *)	Penerbit
Jumlah subjek	102	21
Jumlah item reliabel	15	17
Jumlah item gugur	15	3
Koefisien reliabilitas	0,934	0,911
Rentang indeks daya beda	0,323 - 0,848.	0,394 - 0,914.

*) menggunakan alat ukur 30 item.



Penutup

A. Tinjauan

Berikut adalah resume dari keseluruhan paparan yang telah disampaikan sebelumnya.

1. Kajian dan penelitian yang bertema komitmen organisasi sampai saat ini masih tetap diminati, hal ini dilihat dari tren sejak konsep komitmen organisasi lahir. Penelitian global banyak yang tertarik menggunakan teori Meyer & Allen (1997) atau teori Mowday *et al.* (1982) di antara teori lainnya. Selama perjalanan teori komitmen organisasi memang cukup banyak variasinya, tetapi kedua teori tersebut masih menjadi pilihan. Dengan demikian variabel komitmen masih tetap akan berkembang dan menjadi topik yang menarik.
2. Penjelajahan teoretik setiap variabel masih terbatas dan belum dapat menjelaskan secara komprehensif, sehingga perlu dikembangkan lagi. Referensi dari artikel publikasi berbentuk

kajian literatur tidak banyak tersedia dan jumlahnya jauh lebih sedikit dibandingkan hasil penelitian empirik. Referensi buku elektronik juga tidak selalu tersedia dengan edisi yang lebih baru. Beberapa kajian teoretik diambil dari publikasi tahun lama yang masih relevan, terutama yang terkait dengan teori klasik, karena memuat sejarah perjalanan teori tersebut.

3. Teori yang digunakan saat ini sebagian besar menggunakan teori dengan perspektif barat yang diketahui, bahkan untuk teori kebersyukuran sekalipun. Teori ini bermula dari pandangan psikologi positif, ditulis oleh tokoh dari barat dengan versi spiritualitas masing-masing. Potensi teori kebersyukuran juga dapat diperoleh melalui kajian budaya timur, perspektif Islam yang lebih khas dan sesuai dengan budaya Indonesia.
4. Referensi yang berasal dari studi bibliometrik jumlahnya terbatas, tetapi menjadi salah satu informasi penting untuk melihat posisi penelitian saat ini. Tren yang sangat masif akan membuat tema menjadi jenuh dan kurang menarik. Namun, kajian bibliometrik faktanya juga masih terbatas dan tidak selalu dapat menyajikan informasi dengan jelas. Tidak semua penulis menyampaikan alur informasi yang runtut dalam studinya sehingga pembaca perlu memilih yang paling lengkap.
5. Kasus-kasus yang dipaparkan memberikan gambaran bahwa variabel komitmen organisasi sebagai variabel utama sangat fleksibel posisinya, dapat berfungsi sebagai prediktor maupun kriteria dan juga memediasi hubungan variabel lainnya. Hal ini membuka peluang untuk menggali lebih banyak antiseden maupun konsekuensi dari variabel komitmen organisasi. Kesempatan ini masih terbuka mengingat tren penelitian komitmen organisasi masih cukup tinggi meskipun pilihan teorinya tidak banyak.

6. Kasus-kasus yang digunakan kemungkinan belum sepenuhnya mewakili sampel sektor publik dan sektor swasta seperti yang seharusnya. Di Indonesia, ragam sektor publik dan sektor swasta sangat banyak, sehingga penelitian harus dilakukan bertahap agar mendapatkan contoh sampel yang lebih bervariasi. Penyelenggaraan riset besar tentu saja memerlukan biaya, waktu, dan tenaga besar, sehingga perlu dilakukan prioritas dan perancangan melalui peta jalan penelitian yang lebih terstruktur.
7. Jumlah variabel yang dilibatkan dalam proses analisis masih terbatas yang disebabkan oleh kesamaan beberapa variabel meskipun mengambil sampel yang berbeda. Beberapa pelaksana riset memiliki pilihan yang sama dengan sampel yang berbeda, sehingga terjadi duplikasi pilihan variabel. Hal ini menyebabkan kesan penggunaan variabel yang kurang variatif. Saat ini, variabel yang dilibatkan adalah komitmen organisasi, *organizational citizenship behavior* (OCB), *perceived organizational support* (POS), kebersyukuran, dan kepemimpinan transformasional. Sangat dimungkinkan untuk memperluas variabel yang akan digunakan selanjutnya.
8. Alat ukur yang digunakan sebagian besar telah memenuhi persyaratan psikometris yang baik, melalui proses validasi yang dapat dipertanggungjawabkan dan telah dipublikasikan. Alat ukur kebersyukuran menjadi salah satu harapan karena penyusunannya disesuaikan dengan cara bersyukur orang Indonesia, meskipun teori yang digunakan adalah teori perspektif barat. Skala lainnya masih perlu dikaji ulang mengenai ketepatan dalam validasi maupun uji reliabilitasnya agar diperoleh alat ukur yang lebih layak.
9. Pengujian alat ukur pada sampel yang berbeda memberikan hasil yang bervariasi dan hal ini tentu sangat wajar terjadi karena karakteristik sampel yang berbeda. Sebagai contoh alat ukur

POS pada sampel guru sekolah swasta seluruh itemnya utuh, sedangkan ketika dikenakan pada pegawai kantor dinas pemerintah, hampir setengahnya tidak memenuhi persyaratan item reliabel. Hal ini dapat menjadi pencermatan dalam berbagai kemungkinan, misalnya terkait ulang alat ukur tersebut, atau karakteristik sampel atau respons yang diberikan menyebabkan item-item tidak teruji dengan baik. Perlu juga dikaji posisi akhir item di dalam skala yang siap digunakan, diperiksa kembali jumlah tiap aspek atau dimensinya, perlu tidaknya menyusun ulang alat ukur tersebut.

10. Jumlah responden pada masing-masing kelompok sampel tidak cukup besar sehingga untuk keperluan generalisasi belum maksimal. Semua penelitian yang dilakukan menggunakan studi populasi, karena jumlah sampel terbatas dan tidak ada pilihan mengambil sampel lain yang setara.
11. Model analisis yang digunakan terbatas pada teknik analisis *Product Moment*, *Rank Spearman* dan Regresi Linier Berganda. Hal ini terasa kurang bervariasi, dan hasilnya juga secara keseluruhan belum memuaskan.

B. Tindak lanjut

Beberapa poin yang perlu dilakukan sebagai bagian dari rencana tindak lanjut ialah:

1. Menata kembali peta jalan penelitian yang terkait dengan variabel komitmen organisasi, karena tema ini masih memperoleh peluang untuk dikaji lebih dalam.
2. Mengkaji dasar teori yang digunakan, menelusuri perjalanan teori sejak dari konsep awal hingga saat ini. Membandingkan teori yang ada dan mencari yang paling relevan untuk penelitian berikutnya.
3. Mengidentifikasi kembali variabel prediktor, variabel kriteria maupun variabel moderator/mediator dari komitmen organi-

sasi dengan merujuk pada teori awal. Meminimalisir penggunaan variabel yang sekiranya tidak memiliki daya prediksi yang baik. Beberapa penelitian empirik kadang-kadang kurang mengindahkan konsep teoretiknya sehingga terasa variabel yang digunakan terkesan hanya sekadar mencoba. Ke depan perlu ada pencermatan kembali.

4. Mengevaluasi alat ukur yang digunakan, karena beberapa alat ukur baru dalam tahap perkembangan awal seperti Skala Kebersyukuran Indonesia dan Skala komitmen organisasi. Skala POS dan OCB sejauh ini sudah lebih stabil, tetapi tetap dilakukan pengujian pada sampel yang berbeda.
5. Jika diperlukan mengadaptasi skala asing yang potensial dan relevan digunakan untuk responden Indonesia.
6. Mengembangkan alat ukur berbasis psikologi positif dengan fokus pada aspek spiritual khas Indonesia.
7. Meluaskan teknik analisis, dengan asumsi ada upaya untuk mengembangkan model teoretik yang lebih kompleks sehingga dapat menggunakan teknik analisis yang lebih tepat untuk model tersebut.