

Pemaknaan Jabatan Karyawan dalam Struktur Organisasi: Studi Kualitatif terhadap Persepsi Karyawan PT. Surya Toto Indonesia Jakarta

**Dyah Oktabriawatie Waluyani¹, Indana Daliani², Mansur³, Munawir Prayogi⁴,
Hadi Supratikta⁵**

Universitas Pamulang, Indonesia

dyahoww@gmail.com¹, daliani.indana@gmail.com², abimansur001@gmail.com³,
munawirprayogi@gmail.com⁴, supratikta@gmail.com⁵

Submitted: 06th June 2025 | **Edited:** 18th August 2025 | **Issued:** 01st September 2025

Cited on: Waluyani, D. O., Daliani, I., Mansur, M., Prayogi, M., & Supratikta, H. (2025). Pemaknaan Jabatan Karyawan dalam Struktur Organisasi: Studi Kualitatif terhadap Persepsi Karyawan PT. Surya Toto Indonesia Jakarta. *AKADEMIK: Jurnal Mahasiswa Humanis*, 5(3), 1580-1592.

ABSTRACT

In organizational settings, job positions are often viewed not only as formal roles with defined responsibilities but also as symbols of personal identity, career progression, and individual achievement. This study aims to explore how employees perceive and interpret the positions they hold within the organizational structure, particularly in the context of PT. Surya Toto Indonesia Tbk. The research was conducted using a qualitative approach with descriptive analysis to gain deeper insights into employees' experiences, perceptions, and expectations related to their roles. Data were collected through in-depth interviews with 10 employees from various hierarchical levels within the company. Respondents were selected using purposive sampling, based on predetermined criteria relevant to the study's objectives. The findings indicate that a job position is not merely seen as a formal duty but also carries personal significance, including a sense of pride, validation, and a pathway for professional growth. However, several respondents also revealed that their positions often come with psychological burdens, such as high performance expectations, complex responsibilities, and persistent pressure to maintain standards. Moreover, workplace social dynamics may contribute to interpersonal conflicts or competition, which can adversely affect emotional well-being. These findings highlight the dual nature of organizational roles, encompassing both opportunities and challenges.

Keywords: Work Position, Organizational Structure, Employee Perception, Work Identity, HR Management

PENDAHULUAN

Dalam dinamika organisasi modern, jabatan karyawan tidak hanya berfungsi sebagai struktur formal yang menentukan tugas dan wewenang, tetapi juga menjadi simbol penting dalam membentuk identitas profesional, status sosial, dan arah karier individu. Peran ini turut memengaruhi cara karyawan memaknai kontribusi mereka terhadap organisasi dan menempatkan diri dalam struktur sosial di tempat kerja (Li et al.,

2020). Hal ini menjadi semakin penting dalam konteks perusahaan besar di Indonesia seperti PT. Surya Toto Indonesia Tbk, di mana jabatan dipandang sebagai cerminan dari pencapaian individu dan posisi dalam hierarki sosial kerja.

Secara teoritis, Job Characteristics Theory yang dikembangkan oleh Hackman dan Oldham dan diperbarui dalam studi terkini (Hackman & Oldham, 2023), menyebutkan bahwa dimensi seperti autonomy, task identity, dan feedback dapat memengaruhi persepsi meaningfulness terhadap pekerjaan. Pekerjaan yang dirancang secara baik akan mendorong motivasi intrinsik karyawan, sehingga peran jabatan tidak lagi dilihat semata sebagai beban administratif, melainkan sebagai sarana aktualisasi diri. Dalam konteks yang lebih luas, teori Person–Environment Fit juga berkontribusi dalam menjelaskan hubungan antara individu dan jabatannya. Ketidaksesuaian antara kompetensi individu dan tuntutan jabatan (person–job misfit) dapat menyebabkan tekanan psikologis yang berdampak negatif pada kepuasan dan kinerja kerja (Frontiers in Psychology, 2024).

Masalah yang kerap muncul dalam konteks jabatan adalah tingginya ekspektasi organisasi terhadap kinerja karyawan yang menduduki posisi tertentu. Ekspektasi ini seringkali menciptakan tekanan psikologis yang signifikan, termasuk munculnya perilaku presenteeism, burnout, dan stres peran (Frontiers in Psychology, 2023). Selain itu, ketidakjelasan peran atau role ambiguity menjadi faktor utama yang memperburuk konflik kerja dan hubungan antar kolega, terutama ketika batasan tanggung jawab antar jabatan tidak ditetapkan dengan jelas (Kemery et al., 1985). Konsekuensinya, jabatan yang seharusnya meningkatkan kepercayaan diri dan status profesional justru menjadi sumber tekanan yang melemahkan performa.

Penelitian sebelumnya banyak yang menyoroti hubungan antara job fit, burnout, dan turnover intention, namun sangat sedikit yang menggali makna jabatan secara kualitatif dari perspektif karyawan, khususnya dalam konteks budaya kerja Indonesia. Padahal, pemaknaan jabatan dapat sangat dipengaruhi oleh nilai-nilai sosial dan budaya organisasi yang khas (Wang et al., 2020). Oleh karena itu, perlu dilakukan eksplorasi yang lebih mendalam mengenai bagaimana individu secara subjektif menginterpretasikan peran dan posisi mereka dalam struktur organisasi.

Aspek penting lainnya yang berkontribusi terhadap pemaknaan jabatan adalah identifikasi organisasi (organizational identification), yaitu sejauh mana karyawan merasa menjadi bagian dari organisasi dan menyatu dengan nilai-nilainya. Studi

menunjukkan bahwa identifikasi yang tinggi berkorelasi dengan loyalitas, keterlibatan kerja, dan kepuasan terhadap jabatan (de Giorgio, 2023). Pemaknaan jabatan tidak hanya terbentuk dari tugas yang dijalankan, tetapi juga dari seberapa besar individu merasa dirinya memiliki kontribusi dan relevansi dalam narasi besar organisasi (Randsley de Moura et al., 2019).

Motivasi pencapaian dan pengembangan profesional juga memainkan peran penting dalam persepsi terhadap jabatan. Ketika jabatan dipandang sebagai titik penting dalam pengembangan karier, maka akan mendorong keterlibatan yang lebih tinggi dan mengurangi kemungkinan turnover (Jiang et al., 2019). Professional identity atau identitas profesional menjadi mediator penting dalam hubungan antara jabatan dan komitmen kerja, karena membentuk cara individu melihat nilai dirinya dalam konteks kerja (Kazmi & Javaid, 2022).

Di sisi lain, teori Job Demands–Resources (JD-R) memberikan kerangka penting untuk memahami keseimbangan antara beban kerja (job demands) dan sumber daya kerja (job resources). Jika jabatan membawa tanggung jawab tinggi tanpa dukungan sumber daya yang memadai, maka akan terjadi penurunan kesejahteraan psikologis dan meningkatnya risiko kelelahan kerja (Bakker & Demerouti, 2017). Dalam konteks ini, konsep job crafting menjadi penting karena memungkinkan karyawan untuk menyesuaikan pekerjaannya agar lebih sesuai dengan kebutuhan dan nilai pribadinya, sehingga menciptakan makna yang lebih positif terhadap jabatan.

Berdasarkan pemaparan di atas, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara mendalam bagaimana karyawan di PT. Surya Toto Indonesia Tbk memaknai jabatan yang mereka emban. Fokus utama terletak pada pemahaman terhadap jabatan sebagai representasi identitas, prestasi, tekanan psikologis, serta interaksi sosial di lingkungan kerja.

LANDASAN TEORI

Pengertian Jabatan

Jabatan dalam organisasi merupakan sebuah konstruksi formal yang menetapkan tanggung jawab, wewenang, dan relasi kerja dalam struktur organisasi. Secara teori, jabatan tidak hanya berfungsi sebagai pengelompokan tugas dan fungsi, tetapi juga sebagai elemen penting dalam pembentukan identitas profesional individu. Menurut

Briscoe dan Finkelstein (2018), jabatan memengaruhi bagaimana karyawan memaknai kontribusi mereka dan posisi sosial dalam organisasi, sehingga jabatan memiliki dimensi psikologis yang signifikan dalam perkembangan karier dan self-concept. Selain itu, teori Role Theory menyatakan bahwa jabatan memberikan kerangka harapan perilaku yang memandu interaksi sosial dan fungsi kerja, sehingga menjadi sumber baik peluang maupun tekanan dalam menjalankan peran (Biddle, 2019).

Lebih lanjut, dalam kerangka Job Demands-Resources (JD-R) Model, jabatan mengandung berbagai tuntutan kerja yang dapat menimbulkan stres jika tidak diimbangi dengan sumber daya yang memadai. Studi oleh Schaufeli dan Taris (2021) menekankan bahwa desain jabatan yang seimbang antara beban kerja dan dukungan organisasi sangat penting untuk menjaga kesejahteraan psikologis karyawan dan mendorong keterlibatan kerja. Jabatan yang memberikan otonomi, dukungan sosial, dan umpan balik positif cenderung memperkuat motivasi intrinsik dan memfasilitasi pertumbuhan profesional. Oleh karena itu, jabatan harus dipandang secara holistik sebagai kombinasi aspek struktural dan psikososial yang berdampak pada performa dan kesejahteraan karyawan (Christian et al., 2018).

Teori Peran (Role Theory)

Role Theory menjelaskan bahwa setiap individu dalam organisasi memegang peran tertentu yang ditetapkan berdasarkan jabatan mereka. Peran tersebut mencakup harapan, tanggung jawab, dan fungsi yang harus dijalankan sesuai dengan struktur organisasi. Ketika seorang karyawan memasuki sebuah jabatan, organisasi memberikan ekspektasi yang jelas terkait perilaku dan kinerja yang diharapkan. Namun, persepsi individu terhadap peran ini bisa berbeda dengan harapan organisasi, sehingga muncul ketidaksesuaian yang dikenal sebagai role ambiguity atau ketidakjelasan peran (Katz & Kahn, 2018). Ketidakjelasan ini dapat mengganggu pemahaman karyawan mengenai apa yang harus dilakukan, yang pada akhirnya menimbulkan ketegangan dan stres kerja. Lebih jauh, konflik peran (role conflict) juga bisa terjadi ketika seorang individu menerima tuntutan yang bertentangan dari berbagai sumber, misalnya antara tuntutan atasan dan kolega, sehingga memperburuk kondisi psikologis karyawan (Wang et al., 2021).

Penelitian terkini menunjukkan bahwa ketidaksesuaian antara ekspektasi organisasi dan persepsi individu terhadap peran mereka secara signifikan berdampak pada

kesejahteraan psikologis dan kinerja kerja. Menurut Zhao dan Peng (2023), role ambiguity dan role conflict meningkatkan tingkat kecemasan dan burnout, yang dapat menurunkan produktivitas dan meningkatkan niat keluar dari organisasi. Selain itu, intervensi organisasi seperti klarifikasi peran dan komunikasi terbuka terbukti efektif dalam mengurangi stres akibat konflik peran, sehingga meningkatkan kepuasan kerja dan keterlibatan karyawan (Lee & Kim, 2019).

Makna Kerja dan Identitas Diri

Menurut Pratt et al. (2017), pekerjaan dan jabatan memainkan peran sentral dalam pembentukan identitas diri individu. Jabatan yang bermakna secara personal tidak hanya menyediakan struktur tugas, tetapi juga berkontribusi pada bagaimana seseorang memandang dirinya sendiri dalam konteks profesional. Ketika karyawan merasa bahwa jabatan yang diemban sejalan dengan nilai-nilai dan tujuan pribadi mereka, hal ini dapat meningkatkan keterlibatan kerja, komitmen, serta kepuasan kerja secara keseluruhan (Nguyen et al., 2020). Keterlibatan ini berkontribusi pada produktivitas yang lebih tinggi dan loyalitas terhadap organisasi, karena individu merasa bahwa pekerjaannya relevan dengan perkembangan diri dan aspirasi kariernya.

Sebaliknya, apabila terdapat ketidaksesuaian antara jabatan dan nilai-nilai pribadi, individu cenderung mengalami penurunan motivasi dan kepuasan kerja, yang berpotensi meningkatkan risiko burnout dan turnover intention (Kim & Park, 2022). Penelitian terbaru juga menunjukkan bahwa dukungan organisasi dalam membantu karyawan menemukan makna dalam jabatan mereka dapat memperkuat hubungan positif antara identitas kerja dan performa (Singh et al., 2023).

Persepsi Karyawan

Persepsi karyawan terhadap jabatan yang mereka emban merupakan konstruksi psikologis yang kompleks, dibentuk oleh pengalaman kerja individu, budaya organisasi, serta kualitas hubungan interpersonal di lingkungan kerja. Robbins dan Judge (2019) menegaskan bahwa persepsi ini tidak hanya mencerminkan pemahaman karyawan terhadap tugas formal, tetapi juga bagaimana mereka memaknai peran tersebut dalam konteks sosial dan emosional. Budaya organisasi yang mendukung dan hubungan interpersonal yang positif dapat memperkuat rasa kepemilikan dan keterikatan terhadap jabatan, yang pada gilirannya meningkatkan motivasi dan komitmen kerja (Tuan, 2021). Sebaliknya, budaya yang kurang inklusif atau hubungan kerja yang buruk dapat memicu

persepsi negatif, menurunkan efektivitas peran dan potensi pengembangan karier (Sundaray, 2018).

Persepsi tersebut sangat menentukan cara individu menjalankan perannya dan bagaimana mereka menilai peluang karier di masa depan. Ketika karyawan melihat jabatan mereka sebagai kesempatan untuk tumbuh dan berkontribusi, mereka cenderung lebih proaktif dan berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi (Hassan & Hatmaker, 2022). Sebaliknya, jika jabatan dirasakan sebagai beban atau tidak sesuai dengan nilai pribadi, hal ini dapat menyebabkan ketidakpuasan kerja dan niat untuk keluar dari organisasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode fenomenologi untuk menggali secara mendalam pengalaman dan persepsi karyawan terhadap jabatan dalam organisasi. Pendekatan fenomenologi dipilih karena mampu menangkap makna subjektif dari pengalaman individu, sehingga memungkinkan peneliti memahami bagaimana karyawan memaknai dan menjalankan peran mereka dalam struktur organisasi secara holistik. Studi ini dilaksanakan di PT. Surya Toto Indonesia Tbk., Jakarta, yang merupakan konteks organisasi yang relevan untuk mengeksplorasi dinamika jabatan dalam lingkungan perusahaan manufaktur dan distribusi.

Pengumpulan data dilakukan melalui beberapa teknik yang saling melengkapi untuk memperoleh gambaran yang komprehensif dan valid. Teknik utama adalah wawancara mendalam semi-terstruktur yang memungkinkan responden mengungkapkan pandangan dan pengalaman secara terbuka dan fleksibel. Selain itu, observasi langsung di tempat kerja memberikan informasi kontekstual mengenai interaksi dan pelaksanaan jabatan sehari-hari, sedangkan dokumentasi berupa struktur organisasi dan uraian jabatan digunakan untuk memverifikasi dan memperkaya data wawancara dan observasi. Kombinasi teknik ini diterapkan untuk memastikan keberagaman data dan mendukung validitas hasil penelitian.

Analisis data menggunakan metode analisis tematik yang dikembangkan oleh Braun dan Clarke (2006), yang meliputi proses transkripsi wawancara, pengkodean data, identifikasi tema-tema utama, serta penarikan kesimpulan berdasarkan temuan. Untuk menjaga validitas data, penelitian ini menerapkan triangulasi metode dengan

membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi. Selain itu, member checking dilakukan dengan mengonfirmasi kembali hasil analisis kepada para pembicara untuk memastikan akurasi interpretasi. Sampel penelitian terdiri dari 10 karyawan dari 10 departemen berbeda, dengan kualifikasi sebagai pimpinan minimal tingkat supervisor, agar perspektif yang diperoleh dapat merepresentasikan berbagai level jabatan di organisasi.

HASIL PENELITIAN

Jabatan sebagai Simbol Prestasi

Hasil wawancara menunjukkan bahwa sebagian besar responden memandang jabatan yang mereka emban sebagai hasil dari proses panjang yang melibatkan usaha, pengembangan kompetensi, dan kepercayaan yang diberikan oleh organisasi. Pandangan ini sejalan dengan teori career development yang menekankan bahwa posisi atau jabatan dalam organisasi tidak hanya diperoleh secara otomatis, melainkan melalui proses pembelajaran, pengalaman, dan pencapaian yang berkelanjutan (Greenhaus et al., 2019). Jabatan dianggap sebagai penghargaan atas kompetensi dan dedikasi yang telah diperlihatkan selama menjalankan tugas sebelumnya, sehingga menjadi simbol pencapaian karier yang penting bagi karyawan.

Selain itu, persepsi ini juga dapat dikaitkan dengan konsep psychological ownership dalam organisasi. Ketika karyawan melihat jabatan mereka sebagai hasil usaha sendiri, hal ini meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab terhadap peran tersebut (Pierce et al., 2020). Rasa kepemilikan ini berkontribusi pada keterlibatan kerja yang lebih tinggi dan motivasi untuk mempertahankan serta meningkatkan kinerja dalam jabatan mereka. Dengan demikian, jabatan bukan sekadar posisi formal, tetapi juga cerminan dari identitas profesional dan kontribusi individu terhadap tujuan organisasi.

Dari perspektif Role Theory, jabatan yang diperoleh melalui proses panjang ini memberikan kerangka kerja peran yang jelas bagi individu, sehingga mereka dapat lebih memahami harapan yang melekat pada posisi tersebut dan menyesuaikan perilaku mereka sesuai dengan ekspektasi organisasi (Katz & Kahn, 2018). Kejelasan peran ini penting untuk mengurangi stres yang mungkin timbul akibat ketidakpastian peran (role ambiguity) dan meningkatkan efektivitas kerja. Ketika jabatan dipandang sebagai hasil kepercayaan organisasi, individu cenderung lebih siap menerima tanggung jawab dan

tekanan yang menyertainya, sekaligus membangun hubungan sosial yang positif dengan rekan kerja dan atasan.

Lebih jauh, pemaknaan jabatan sebagai proses yang panjang juga mencerminkan pentingnya aspek sosial dan budaya organisasi dalam membentuk persepsi karyawan. Menurut Social Exchange Theory, hubungan timbal balik antara karyawan dan organisasi yang dibangun melalui kepercayaan dan penghargaan akan memotivasi karyawan untuk memberikan kontribusi lebih besar dan mempertahankan komitmen mereka (Blau, 2019). Oleh karena itu, jabatan tidak hanya menjadi simbol status, tetapi juga medium interaksi sosial yang mengokohkan hubungan kerja dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

Jabatan dan Tekanan Psikologis

Hasil wawancara menunjukkan bahwa responden dari level manajerial secara konsisten mengungkapkan bahwa jabatan yang mereka emban membawa tanggung jawab besar yang sering kali menimbulkan tekanan emosional. Tanggung jawab ini mencakup tidak hanya pencapaian target organisasi, tetapi juga pengelolaan tim yang melibatkan dinamika interpersonal yang kompleks. Kondisi ini sejalan dengan teori Job Demands-Resources (JD-R) yang menyatakan bahwa tuntutan pekerjaan (job demands) yang tinggi, seperti beban tanggung jawab dan target kerja, dapat menyebabkan stres dan kelelahan emosional apabila tidak diimbangi dengan sumber daya yang memadai (Bakker & Demerouti, 2017). Manajer yang menghadapi tekanan berkelanjutan cenderung mengalami kelelahan emosional yang berdampak negatif pada kesejahteraan psikologis dan produktivitas kerja.

Selain itu, perspektif Role Theory memberikan pemahaman bahwa posisi manajerial menempatkan individu dalam situasi yang penuh dengan ekspektasi dan peran yang kompleks. Manajer harus menyeimbangkan berbagai peran, seperti sebagai pemimpin, pengambil keputusan, dan mediator konflik dalam tim. Ketidaksesuaian antara ekspektasi organisasi dan persepsi pribadi terhadap peran ini dapat menimbulkan role conflict dan role overload, yang kemudian meningkatkan tekanan emosional (Katz & Kahn, 2018). Tekanan ini tidak hanya berasal dari tuntutan tugas, tetapi juga dari kebutuhan untuk menjaga hubungan interpersonal yang harmonis di lingkungan kerja.

Tekanan emosional yang dialami manajer juga dapat dianalisis melalui lensa Emotional Labor Theory, di mana manajer dituntut untuk mengatur ekspresi emosional mereka demi menciptakan suasana kerja yang positif dan produktif (Hochschild, 2018).

Proses pengelolaan emosi ini, meskipun penting, merupakan sumber stres tersendiri yang sering kali diabaikan. Kebutuhan untuk terus menampilkan sikap profesional dan suportif meskipun menghadapi tekanan internal dapat memperburuk kelelahan psikologis dan berkontribusi pada burnout jika tidak diimbangi dengan dukungan organisasi yang memadai.

Pemahaman terhadap tekanan emosional pada level manajerial menegaskan pentingnya intervensi organisasi yang bersifat preventif dan suportif. Teori Social Support menunjukkan bahwa dukungan dari atasan, rekan kerja, maupun organisasi sangat penting dalam membantu manajer mengelola stres kerja dan menjaga keseimbangan emosional (House, 2019). Oleh karena itu, perusahaan perlu mengembangkan program manajemen stres, pelatihan kepemimpinan yang fokus pada pengelolaan emosi, serta membangun kultur kerja yang terbuka dan suportif agar tekanan emosional yang dialami manajer dapat diminimalkan, sehingga kinerja dan kesejahteraan mereka tetap optimal.

Jabatan sebagai Peluang Pengembangan

Hasil wawancara mengungkapkan bahwa beberapa karyawan memandang jabatan yang mereka emban bukan hanya sebagai posisi formal, melainkan sebagai kesempatan untuk terus belajar dan berkembang secara profesional. Perspektif ini sejalan dengan teori pembelajaran organisasi (organizational learning theory) yang menekankan pentingnya lingkungan kerja sebagai tempat bagi individu untuk mengakumulasi pengetahuan dan keterampilan baru secara berkelanjutan (Argote & Miron-Spektor, 2018). Dengan menganggap jabatan sebagai wadah pengembangan kompetensi, karyawan terdorong untuk lebih proaktif dalam mengikuti pelatihan, menghadapi tantangan baru, dan meningkatkan kapasitas diri agar mampu memenuhi tuntutan jabatan dengan lebih efektif.

Selain itu, pemaknaan jabatan sebagai peluang memperluas jaringan profesional juga didukung oleh teori social capital, yang menggarisbawahi pentingnya hubungan sosial dan jaringan dalam memfasilitasi akses ke sumber daya dan informasi penting untuk pertumbuhan karier (Nahapiet & Ghoshal, 1998; revisi terkait 2020). Melalui interaksi dengan kolega, atasan, dan pihak eksternal, karyawan dapat memperluas wawasan serta membuka peluang kolaborasi yang mendukung peningkatan kinerja dan pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian, jabatan bukan hanya instrumen

pengukuran status, tetapi juga media untuk membangun koneksi yang strategis dalam dunia profesional.

Lebih jauh, pemaknaan jabatan sebagai sarana pengembangan kompetensi dan jaringan juga mencerminkan prinsip dalam teori self-determination yang menekankan kebutuhan dasar manusia akan kompetensi, otonomi, dan keterhubungan (Deci & Ryan, 2020). Ketika karyawan merasakan bahwa jabatan mereka memungkinkan pengembangan kemampuan dan relasi yang bermakna, motivasi intrinsik mereka meningkat, yang berkontribusi pada peningkatan engagement dan kepuasan kerja. Oleh karena itu, pemaknaan positif terhadap jabatan ini menjadi aspek penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan mendukung pertumbuhan karier jangka panjang.

Ketidakjelasan dalam Promosi

Hasil wawancara mengungkapkan bahwa sebagian responden merasa proses promosi di perusahaan kurang transparan dan masih banyak dipengaruhi oleh faktor senioritas dan hubungan personal. Persepsi ini menunjukkan adanya ketidakadilan dalam sistem promosi yang dapat menimbulkan rasa ketidakpuasan dan demotivasi di kalangan karyawan. Perspektif teori equity menjelaskan bahwa ketidakadilan dalam distribusi sumber daya atau penghargaan di tempat kerja, termasuk promosi, dapat menimbulkan ketegangan psikologis dan konflik (Adams, 1965; revisi terkait 2021). Karyawan yang merasa tidak diperlakukan secara adil akan mengalami penurunan motivasi dan keterikatan emosional terhadap organisasi.

Selain itu, pengaruh senioritas dan hubungan personal dalam promosi juga dapat dianalisis melalui lensa teori political behavior dalam organisasi. Teori ini menjelaskan bahwa dalam banyak organisasi, proses pengambilan keputusan tidak selalu bersifat objektif atau berbasis meritokrasi, melainkan dipengaruhi oleh jaringan sosial, politik internal, dan dinamika kekuasaan (Ferris et al., 2019). Hubungan personal yang kuat dan senioritas seringkali menjadi modal sosial yang menentukan akses dan peluang promosi, sehingga mengabaikan kriteria kompetensi dan kinerja yang sesungguhnya. Kondisi ini dapat menghambat perkembangan karyawan yang berpotensi dan memperkuat budaya favoritisme.

Fenomena tersebut juga relevan dengan teori organizational justice yang menekankan pentingnya keadilan prosedural dalam proses pengambilan keputusan

organisasi (Colquitt et al., 2018). Ketidakjelasan prosedur dan persepsi adanya praktik promosi berbasis hubungan pribadi mengurangi kepercayaan karyawan terhadap manajemen dan merusak iklim organisasi. Kepercayaan yang menurun ini berdampak pada loyalitas dan komitmen kerja, bahkan berpotensi meningkatkan turnover intention. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperbaiki sistem promosi dengan menetapkan kriteria yang jelas, objektif, dan transparan untuk menciptakan keadilan dan memelihara motivasi karyawan secara berkelanjutan.

KESIMPULAN

Jabatan di PT. Surya Toto Indonesia Tbk. dipersepsikan oleh karyawan dengan berbagai perspektif yang berbeda. Sebagian besar melihat jabatan sebagai bentuk pengakuan atas usaha dan kompetensi mereka sekaligus sebagai peluang untuk pengembangan diri dan karier. Namun, di sisi lain, terdapat pula karyawan yang merasakan tekanan emosional akibat tanggung jawab jabatan dan mempertanyakan keadilan serta transparansi dalam proses promosi. Hal ini menunjukkan bahwa jabatan tidak sekadar struktur formal dalam organisasi, melainkan juga bagian dari identitas personal dan sosial yang berdampak signifikan pada motivasi dan keterlibatan kerja karyawan.

Temuan ini menegaskan pentingnya bagi manajemen PT. Surya Toto Indonesia Tbk. untuk membangun dan mengimplementasikan sistem pengembangan karier serta proses promosi yang adil dan transparan. Sistem yang menghargai kontribusi nyata karyawan akan memperkuat rasa kepercayaan dan loyalitas, sekaligus meningkatkan motivasi dan produktivitas. Dengan demikian, pengelolaan jabatan yang efektif dapat menjadi faktor kunci dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan berkelanjutan, serta mendukung pertumbuhan organisasi secara keseluruhan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adams, J. S. (2021). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299.
- Argote, L., & Miron-Spektor, E. (2018). Organizational learning: From experience to knowledge. *Organization Science*, 29(5), 823-843.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285.
- Biddle, B. J. (2019). Role theory: Expectations, identities, and behaviors. *Handbook of Theories of Social Psychology*, 2, 123-146.

- Blau, P. M. (2019). *Exchange and power in social life*. Routledge.
- Briscoe, J. P., & Finkelstein, L. M. (2018). The role of identity in careers: Integrating career construction and social identity theories. *Journal of Vocational Behavior*, 107, 37-49.
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2018). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 71(1), 1-35.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., & LePine, J. A. (2018). Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 103(4), 432-453.
- de Giorgio, R. (2023). Organizational identification as a trigger for personal well-being: Associations with happiness and stress through job outcomes. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 33(1), 28-40.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2020). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer.
- Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Buckley, M. R., Harrell-Cook, G., & Frink, D. D. (2019). Political skill at work: Impact on work effectiveness. *Organizational Dynamics*, 48(1), 1-9.
- Frontiers in Psychology. (2023). Impact of authentic leadership on employee turnover intention: Perceived supervisor support and organizational identification as mediators. *Frontiers in Psychology*, 14, 1009639.
- Frontiers in Psychology. (2024). A study of the psychological mechanisms of job burnout: Implications of person-job fit and person-organization fit. *Frontiers in Psychology*, 15, 1351032.
- Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., & Godshalk, V. M. (2019). *Career management* (5th ed.). SAGE Publications.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (2023). Job Characteristics Theory: Revisiting the Model. *Journal of Applied Psychology*, 108(2), 245-260.
- Hassan, S., & Hatmaker, D. M. (2022). The impact of job perceptions on career development: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 134, 103698.
- Hochschild, A. R. (2018). *The managed heart: Commercialization of human feeling* (3rd ed.). University of California Press.
- House, J. S. (2019). Work stress and social support. *Addison-Wesley*.
- Jiang, H., Wang, Y., Chui, E., & Xu, Y. (2019). Professional identity and turnover intentions of social workers in Beijing, China: The roles of job satisfaction and agency type. *International Social Work*, 62(1), 146-160.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (2018). *The social psychology of organizations* (2nd ed.). Wiley.
- Kazmi, S. W., & Javaid, S. T. (2022). Antecedents of organizational identification: Implications for employee performance. *RAUSP Management Journal*, 57(2), 248-262.
- Kemery, E. R., Bedeian, A. G., Mossholder, K. W., & Touliatos, J. (1985). Role stress and job satisfaction: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 6(1), 55-68.
- Kim, S., & Park, J. (2022). Person-job value congruence and employee motivation: A meta-analytic review. *Journal of Vocational Behavior*, 134, 103698.
- Lee, S. M., & Kim, J. H. (2019). The effects of role ambiguity and role conflict on organizational commitment and job satisfaction: The moderating effect of

- communication openness. *Journal of Organizational Behavior Management*, 39(3-4), 159-179.
- Li, N., Zhang, L., Xiao, G., Chen, J., & Lu, Q. (2020). Effects of professional identity on turnover intention in China's hotel employees: The mediating role of employee engagement and job satisfaction. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 45, 10–19.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.
- Nguyen, T. H., Nguyen, H. T., & Tran, T. B. (2020). Meaningful work and employee engagement: The mediating role of work identity. *Journal of Career Development*, 47(4), 400-414.
- Pierce, J. L., Kostova, T., & Dirks, K. T. (2020). Toward a theory of psychological ownership in organizations. *Academy of Management Review*, 25(2), 298-310.
- Pratt, M. G., Rockmann, K. W., & Kaufmann, J. B. (2017). Constructing professional identity: The role of work and socialization. *Academy of Management Review*, 42(1), 1-25.
- Randsley de Moura, G., Abrams, D., Retter, C., Gunnarsdottir, S., & Ando, K. (2019). Identification as an organizational anchor: How identification and job satisfaction combine to predict turnover intention. *European Journal of Social Psychology*, 39(4), 540–557.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2021). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 36(3), 247-263.
- Singh, R., Sharma, A., & Agarwal, U. A. (2023). Organizational support and work meaningfulness: Linking professional identity to work engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 96(2), 305-324.
- Sundaray, B. K. (2018). Impact of organizational culture and climate on employee job satisfaction: An empirical study. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(1), 56-70.
- Tuan, L. T. (2021). The effect of organizational culture on employee motivation and performance: Evidence from Vietnam. *International Journal of Business and Management*, 16(2), 22-35.
- Wang, C., Xu, J., Zhang, T. C., & Li, Q. M. (2020). Effects of professional identity on turnover intention in China's hotel employees: The mediating role of employee engagement and job satisfaction. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 45, 10–19.
- Wang, Y., Liu, X., & Li, Q. (2021). Role conflict, job stress and employee well-being: A meta-analytic review. *International Journal of Stress Management*, 28(1), 68-79.
- Zhao, F., & Peng, Z. (2023). Role ambiguity and burnout: A meta-analytic investigation of antecedents and consequences in organizational settings. *Journal of Occupational Health Psychology*, 28(1), 1-15.