



# Re-konseptualisasi Diagnosis Organisasi Modern: Tinjauan Literatur Sistematis terhadap Peran Keterlibatan Karyawan dan Kesejahteraan Psikologis

Fernanda Agip<sup>1\*</sup>, Adinda Putri<sup>2</sup>, Zella Nissa<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup> Universitas Negeri Surabaya, Indonesia

**Abstract.** Individual behavioral factors are critical determinants of organizational effectiveness and a vital component of modern organizational diagnosis. This study aims to identify and map individual behavioral factors as strategic indicators in organizational diagnosis using a Systematic Literature Review (SLR) approach guided by PRISMA 2020. Analysis of ten selected articles reveals that organizational effectiveness in the digital transformation era is driven by a reciprocal equilibrium between an individual's cognitive infrastructure and volatile work environment demands. The findings synthesize these behaviors into four strategic clusters: psychological well-being as primary infrastructure, digital structural support audits, justice and trust equilibrium, and psychological contract synchronization. This research provides tactical implications for Human Capital practitioners to transform annual diagnostic methodologies toward the implementation of monthly pulse surveys to detect fluctuations in well-being and disengagement intentions in real-time. This predictive diagnostic step is essential to mitigate turnover risks and design precise institutional interventions in hybrid work ecosystems.

**Keywords:** Cognitive infrastructure; Organizational diagnosis; Psychological audit; Pulse surveys; Reciprocal equilibrium.

**Abstrak.** Faktor perilaku individu merupakan determinan krusial dalam efektivitas organisasi dan komponen vital dalam diagnosis organisasi modern. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan memetakan faktor perilaku individu sebagai indikator strategis dalam diagnosis organisasi melalui pendekatan *Systematic Literature Review* (SLR) dengan pedoman PRISMA 2020. Analisis terhadap sepuluh artikel ilmiah mengungkapkan bahwa efektivitas organisasi di era transformasi digital dikendalikan oleh ekuilibrium resiprokal antara infrastruktur kognitif individu dan tuntutan lingkungan kerja yang volatil. Temuan penelitian mensintesis perilaku tersebut ke dalam empat kluster strategis: kesejahteraan psikologis sebagai infrastruktur primer, audit dukungan struktural digital, ekuilibrium keadilan dan kepercayaan, serta sinkronisasi kontrak psikologis. Kajian ini memberikan implikasi taktis bagi praktisi *Human Capital* untuk merombak metodologi diagnosis tahunan menuju penerapan *pulse surveys* bulanan guna mendeteksi fluktuasi kesejahteraan dan intensi pelepasan komitmen secara *real-time*. Langkah diagnostik prediktif ini sangat vital untuk memitigasi risiko *turnover* dan mendesain intervensi kelembagaan yang presisi di tengah ekosistem kerja hibrida.

**Kata kunci:** Audit psikologis; Diagnosis organisasi; Ekuilibrium resiprokal; Infrastruktur kognitif; Pulse surveys.

## 1. PENDAHULUAN

Pesatnya digitalisasi dan tren kerja *hybrid* pascapandemi telah mengubah wajah organisasi secara drastis dalam beberapa tahun terakhir. Perubahan ini tidak hanya menyentuh aspek struktur atau sistem formal saja, tetapi juga mengubah cara karyawan berinteraksi, motivasi mereka, hingga sejauh mana mereka merasa terikat dengan pekerjaannya. Dalam kaca mata perilaku organisasi, faktor individu seperti inilah yang sebenarnya menjadi determinan penting yang menentukan apakah sebuah organisasi bisa berjalan efektif atau tidak (Robbins & Judge, 2017). Secara historis, diagnosis organisasi memang dipahami sebagai proses sistematis untuk melihat kondisi internal perusahaan guna menjaga keberlanjutan kinerja (Cummings & Worley, 2019). Namun, pendekatan diagnosis konvensional selama ini

cenderung didominasi oleh evaluasi struktural dan metrik performa operasional saja. Padahal, riset psikologi industri kontemporer menegaskan bahwa arsitektur organisasi tidak dapat didiagnosis validitasnya tanpa menakar "infrastruktur perilaku" individu, terutama mengenai seberapa tinggi keterlibatan kerja dan level kesejahteraan psikologis yang menjadi fondasi resiliensi organisasi di era volatilitas tinggi (Saks, 2022; Bakker, 2023).

Banyak studi terbaru dalam rentang tahun 2021–2026 yang mulai menyoroti pentingnya variabel perilaku seperti *employee engagement*, kepuasan kerja, hingga kesejahteraan psikologis sebagai prediktor langsung kinerja organisasi (Alshaabani et al., 2021; Karatepe et al., 2022; Saks, 2022). Terlebih dalam sistem kerja *hybrid*, dukungan dari organisasi terbukti sangat krusial dalam menjaga produktivitas dan retensi karyawan (Kniffin et al., 2021; Wang et al., 2023). Masalahnya, meskipun korelasi antar variabel ini sudah teruji secara valid, kerangka diagnosis organisasi modern saat ini masih menyisakan kesenjangan konseptual yang serius. Banyak literatur yang belum mampu merangkai berbagai luaran afektif dan perilaku pekerja ke dalam satu instrumen diagnostik yang holistik. Akibatnya, banyak organisasi kerap terjebak pada analisis kesehatan struktural saja, namun gagal mendeteksi pemicu laten seperti kelelahan kognitif (*cognitive fatigue*) serta resistensi karyawan terhadap perubahan.

Penelitian ini mencoba mengisi celah tersebut melalui pendekatan *Systematic Literature Review* (SLR) berdasarkan pedoman PRISMA. Berbeda dengan kajian terdahulu, kontribusi utama penelitian ini terletak pada upayanya membongkar ulang parameter diagnosis klasik melalui sudut pandang Psikologi Industri dan Organisasi. Dengan memetakan indikator perilaku secara lebih mendalam, penelitian ini menawarkan sebuah kerangka asesmen yang lebih preventif. Harapannya, organisasi tidak lagi hanya sekadar bereaksi terhadap masalah yang tampak di permukaan, tetapi mampu melakukan audit psikologis yang presisi untuk memprediksi ketangguhan sumber daya manusia dalam menghadapi dinamika kerja yang semakin kompleks.

## **2. KAJIAN TEORITIS**

Perilaku organisasi merupakan bidang kajian yang mempelajari bagaimana individu dan kelompok berperilaku dalam organisasi serta bagaimana perilaku tersebut mempengaruhi kinerja organisasi. Menurut Robbins dan Judge (2017), perilaku organisasi berfokus pada studi mengenai pengaruh individu, kelompok, dan struktur terhadap perilaku dalam organisasi dengan tujuan meningkatkan efektivitas organisasi. Sementara itu, Kinicki dan Fugate (2020) menjelaskan bahwa pemahaman terhadap perilaku individu menjadi aspek penting dalam

manajemen organisasi karena perilaku karyawan secara langsung mempengaruhi produktivitas, kualitas kerja, serta keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan.

Perilaku individu dalam organisasi dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti motivasi kerja, kepuasan kerja, komitmen organisasi, serta keterlibatan kerja (*employee engagement*). Faktor-faktor tersebut berperan penting dalam menentukan bagaimana individu menjalankan tugas, berinteraksi dengan rekan kerja, serta berkontribusi terhadap organisasi (Colquitt et al., 2019; Luthans & Doh, 2018).

Organisasi modern menghadapi dinamika perubahan yang semakin kompleks akibat perkembangan teknologi digital, globalisasi ekonomi, serta perubahan pola kerja seperti kerja fleksibel dan sistem kerja hybrid. Perubahan tersebut menuntut organisasi untuk mampu beradaptasi secara cepat agar tetap mempertahankan efektivitas dan daya saing. Dalam konteks ini, keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh struktur organisasi, strategi manajemen, atau teknologi yang digunakan, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh perilaku individu yang bekerja di dalam organisasi (Robbins & Judge, 2017; Kinicki & Fugate, 2020).

Penelitian terbaru menunjukkan bahwa *employee engagement* merupakan salah satu determinan penting dalam meningkatkan kinerja organisasi. Studi yang dilakukan oleh Saks (2022) menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki tingkat keterlibatan kerja yang tinggi cenderung memiliki produktivitas yang lebih baik, tingkat absensi yang lebih rendah, serta komitmen organisasi yang lebih kuat. Temuan ini sejalan dengan penelitian lain yang menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan memiliki hubungan positif dengan kinerja organisasi dan keberlanjutan perusahaan (Albrecht et al., 2021).

Selain keterlibatan kerja, kesejahteraan psikologis karyawan juga menjadi faktor penting dalam perilaku individu di tempat kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Kundi et al. (2021) menunjukkan bahwa kesejahteraan psikologis karyawan berpengaruh signifikan terhadap performa kerja dan kepuasan kerja. Karyawan yang memiliki kondisi psikologis yang baik cenderung lebih mampu menghadapi tekanan kerja serta menunjukkan tingkat motivasi yang lebih tinggi.

Penelitian lain juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan yang signifikan dengan komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Studi yang dilakukan oleh Karatepe et al. (2022) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan penting dalam meningkatkan loyalitas karyawan serta menurunkan tingkat turnover dalam organisasi.

Selain itu, perkembangan teknologi digital dan perubahan pola kerja juga mempengaruhi perilaku individu dalam organisasi. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa sistem kerja hybrid dan kerja jarak jauh dapat mempengaruhi tingkat keterlibatan karyawan,

komunikasi organisasi, serta keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*) (Wang et al., 2021; Kniffin et al., 2021).

Selain faktor-faktor tersebut, aspek kepemimpinan juga memiliki peran penting dalam membentuk perilaku individu dalam organisasi. Kepemimpinan yang efektif mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, meningkatkan motivasi kerja karyawan, serta mendorong keterlibatan karyawan dalam berbagai aktivitas organisasi. Menurut Colquitt et al. (2019), gaya kepemimpinan yang mampu memberikan dukungan, kejelasan arah, serta umpan balik yang konstruktif dapat meningkatkan kinerja individu serta memperkuat hubungan kerja antar anggota organisasi.

Di sisi lain, budaya organisasi juga menjadi faktor yang mempengaruhi perilaku individu dalam organisasi. Budaya organisasi mencerminkan nilai, norma, dan keyakinan yang dianut oleh anggota organisasi dalam menjalankan aktivitas kerja sehari-hari. Luthans dan Doh (2018) menjelaskan bahwa budaya organisasi yang positif dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan kerja sama tim, serta memperkuat komitmen karyawan terhadap organisasi.

Dalam konteks organisasi modern, perubahan teknologi dan transformasi digital juga turut mempengaruhi pola perilaku individu dalam organisasi. Penggunaan teknologi digital dalam aktivitas kerja memungkinkan organisasi untuk meningkatkan efisiensi kerja serta memperluas pola komunikasi antar anggota organisasi. Namun demikian, perubahan tersebut juga menuntut karyawan untuk memiliki kemampuan adaptasi yang tinggi terhadap perubahan sistem kerja dan teknologi yang digunakan (Wang et al., 2021).

Berbagai penelitian juga menunjukkan bahwa organisasi yang mampu mengelola faktor-faktor perilaku individu secara efektif cenderung memiliki tingkat kinerja organisasi yang lebih baik. Albrecht et al. (2021) menyatakan bahwa keterlibatan karyawan tidak hanya berdampak pada peningkatan kinerja individu, tetapi juga memberikan kontribusi terhadap peningkatan inovasi organisasi serta keberlanjutan perusahaan dalam jangka panjang.

Dengan demikian, perilaku individu dalam organisasi dapat dipahami sebagai berbagai sikap, persepsi, serta tindakan yang ditunjukkan oleh karyawan dalam menjalankan pekerjaan dan berinteraksi dengan lingkungan kerja. Pemahaman terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku individu menjadi penting bagi organisasi untuk meningkatkan efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Dalam upaya meningkatkan efektivitas organisasi, manajemen perlu memahami kondisi internal organisasi secara komprehensif. Salah satu pendekatan yang digunakan untuk memahami kondisi organisasi adalah melalui proses diagnosis organisasi. Diagnosis organisasi

merupakan proses sistematis yang bertujuan untuk mengidentifikasi berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi serta menemukan permasalahan yang terjadi di dalam organisasi (Cummings & Worley, 2019).

Menurut Cummings dan Worley (2019), diagnosis organisasi melibatkan proses pengumpulan dan analisis informasi mengenai berbagai aspek organisasi seperti struktur organisasi, sistem kerja, budaya organisasi, serta perilaku individu yang bekerja di dalam organisasi. Melalui proses diagnosis organisasi, manajemen dapat memperoleh gambaran yang lebih jelas mengenai kondisi organisasi sehingga dapat merumuskan strategi perbaikan yang lebih tepat.

Pendekatan diagnosis organisasi juga dijelaskan oleh Burke (2018) yang menyatakan bahwa diagnosis organisasi merupakan bagian penting dalam proses perubahan organisasi (*organizational change*). Diagnosis organisasi memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi kesenjangan antara kondisi organisasi saat ini dengan kondisi yang diharapkan di masa depan sehingga dapat merancang intervensi perubahan yang efektif.

Selain itu, pendekatan diagnosis organisasi juga menekankan pentingnya analisis terhadap perilaku individu dalam organisasi. Menurut Anderson (2017), diagnosis organisasi tidak hanya berfokus pada aspek struktural organisasi, tetapi juga mencakup aspek perilaku manusia yang mempengaruhi efektivitas organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa perilaku individu merupakan komponen penting yang perlu diperhatikan dalam proses diagnosis organisasi.

Penelitian terbaru menunjukkan bahwa faktor perilaku individu seperti keterlibatan kerja, kepuasan kerja, dan kesejahteraan psikologis memiliki hubungan yang signifikan dengan efektivitas organisasi. Studi yang dilakukan oleh Breevaart et al. (2021) menunjukkan bahwa keterlibatan kerja memiliki hubungan positif dengan kinerja tim dan efektivitas organisasi.

Dalam praktik manajemen modern, diagnosis organisasi sering digunakan sebagai dasar dalam merancang program pengembangan organisasi (*organizational development*). Proses diagnosis memungkinkan organisasi untuk memahami berbagai permasalahan yang terjadi secara lebih sistematis sehingga intervensi yang dilakukan dapat lebih tepat sasaran. Cummings dan Worley (2019) menjelaskan bahwa diagnosis organisasi biasanya dilakukan melalui berbagai metode seperti survei organisasi, wawancara, observasi kerja, serta analisis dokumen organisasi.

Selain itu, diagnosis organisasi juga sering digunakan untuk mengevaluasi efektivitas sistem manajemen sumber daya manusia yang diterapkan dalam organisasi. Evaluasi tersebut mencakup berbagai aspek seperti sistem komunikasi organisasi, hubungan kerja antar

karyawan, kepemimpinan, serta tingkat kepuasan kerja karyawan. Burke (2018) menyatakan bahwa proses diagnosis organisasi dapat membantu organisasi mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan sehingga organisasi dapat meningkatkan efektivitas operasionalnya.

Namun demikian, sebagian besar penelitian mengenai perilaku individu dalam organisasi masih berfokus pada hubungan antara variabel perilaku individu dengan kinerja organisasi secara langsung. Penelitian-penelitian tersebut umumnya menempatkan variabel seperti *employee engagement*, kepuasan kerja, dan kesejahteraan psikologis sebagai faktor yang mempengaruhi produktivitas atau kinerja karyawan.

Kajian yang secara khusus memetakan faktor-faktor perilaku individu sebagai indikator dalam proses diagnosis organisasi masih relatif terbatas. Padahal, pemetaan faktor-faktor tersebut dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai kondisi organisasi serta membantu manajemen dalam merancang strategi pengembangan organisasi secara lebih efektif.

Oleh karena itu, diperlukan kajian literatur yang sistematis untuk mengidentifikasi dan memetakan faktor-faktor perilaku individu yang dapat digunakan sebagai indikator dalam diagnosis organisasi modern. Kajian tersebut diharapkan dapat memberikan kontribusi konseptual dalam pengembangan studi perilaku organisasi serta memberikan dasar teoritis bagi penelitian selanjutnya.

### **3. METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan *Systematic Literature Review* (SLR) dengan mengadaptasi pedoman pelaporan PRISMA 2020 untuk memastikan transparansi dan replikabilitas pencarian. Metode ini dipilih untuk memperoleh gambaran komprehensif mengenai perkembangan studi perilaku individu sebagai indikator strategis dalam diagnosis organisasi modern. Penggunaan protokol PRISMA bertujuan agar seluruh proses, mulai dari pengumpulan hingga analisis literatur, dilakukan secara terstruktur, objektif, serta meminimalkan bias dalam pemilihan sumber penelitian.

Identifikasi literatur dilakukan secara sistematis melalui basis data akademik bereputasi, yaitu ScienceDirect dan ProQuest. Proses pencarian dijalankan menggunakan kombinasi *Boolean search string* yang spesifik, yaitu: “*organizational diagnosis*” AND (“*employee engagement*” OR “*organizational commitment*” OR “*employee behavior*”). Untuk menjaga relevansi temuan dengan dinamika organisasi saat ini, kriteria inklusi dibatasi secara ketat pada artikel jurnal orisinal yang terpublikasi dalam rentang waktu lima tahun terakhir (2021 hingga 2026). Pembatasan ini sangat krusial agar literatur yang dianalisis dapat

secara akurat merepresentasikan perubahan pola kerja akibat transformasi digital dan model kerja *hybrid* pascapandemi.

Proses seleksi dan penyaringan artikel dilakukan melalui empat tahapan utama sesuai kerangka kerja PRISMA:

1. Identifikasi: Pencarian awal pada basis data menghasilkan total 47 artikel yang relevan (terdiri dari 28 artikel dari ScienceDirect dan 19 artikel dari ProQuest).
2. Skrining: Tahap penyaringan dilakukan dengan meninjau judul dan abstrak untuk memastikan kesesuaian dengan variabel psikologis dan konteks diagnosis organisasi.
3. Kelayakan: Artikel yang lolos skrining ditelaah secara mendalam terhadap isi naskahnya secara utuh (*full-text*). Kriteria kelayakan mencakup keaslian data empiris, fokus pada variabel perilaku individu, serta penggunaan bahasa Inggris atau Indonesia.
4. Inklusi: Hasil akhir dari proses seleksi ini menetapkan 10 artikel final yang dinyatakan layak dan memenuhi seluruh kriteria untuk dianalisis lebih lanjut.

Data dari artikel terpilih kemudian diekstraksi secara manual untuk memastikan ketajaman analisis terhadap identitas penulis, metodologi, serta temuan utamanya. Proses analisis dilakukan menggunakan pendekatan sintesis naratif (*narrative synthesis*), yaitu dengan mengintegrasikan berbagai temuan literatur ke dalam satu kerangka konseptual yang utuh. Melalui prosedur ini, penelitian berupaya melakukan dekonstruksi terhadap parameter diagnosis klasik dan memetakan indikator perilaku sebagai dasar dalam melakukan audit psikologis yang presisi bagi organisasi.

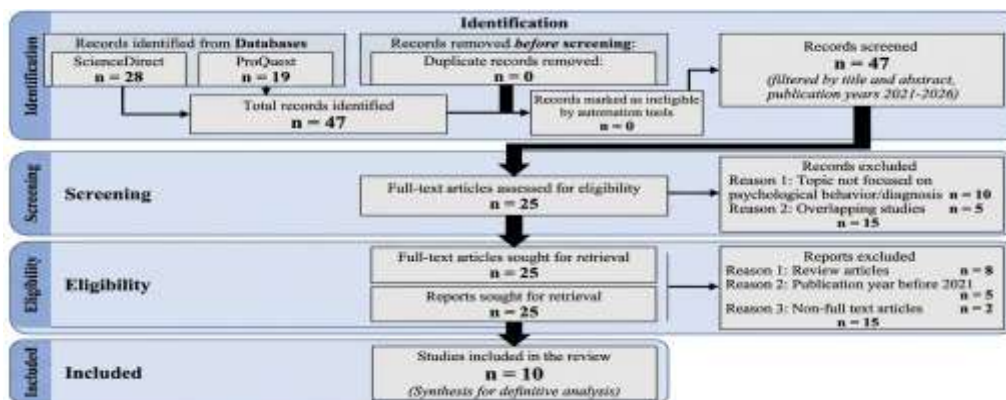
Berdasarkan serangkaian proses seleksi tersebut, diperoleh sepuluh artikel final yang dinilai paling relevan dengan tujuan penelitian. Adapun ringkasan dari karakteristik dan temuan utama literatur yang dianalisis disajikan dalam tabel berikut.

No	Penulis (Tahun)	Fokus Penelitian	Temuan Utama
1	Kniffin et al. (2021)	Dampak pandemi COVID-19 terhadap lingkungan kerja dan kesejahteraan karyawan.	Perubahan drastis ke sistem kerja virtual memicu isolasi sosial dan stres yang memerlukan pendekatan audit pada aspek kesehatan mental.
2	Rahman & Karim (2022)	Pengaruh organisasi terhadap perilaku kewargaan organisasi ( <i>OCB</i> ).	Persepsi keadilan (distributif dan prosedural) adalah pemicu utama keterikatan kerja yang mendorong karyawan bekerja melampaui deskripsi tugas.

3	Afzal et al. (2023)	Implementasi <i>Green HRM</i> dan pengaruhnya terhadap kinerja lingkungan perusahaan.	Praktik SDM ramah lingkungan hanya efektif meningkatkan kinerja jika berhasil mendorong inovasi dan kesadaran lingkungan di tingkat individu.
4	Khan & Khan (2023)	Hubungan sistem kerja performa tinggi ( <i>HPWS</i> ) dengan kesejahteraan karyawan hotel.	Kepercayaan pada manajemen dan harga diri karyawan merupakan faktor psikologis kunci yang menentukan stabilitas produktivitas pascapandemi.
5	Ammirato et al. (2023)	Peran manajemen SDM dan modal manusia di tengah revolusi industri 4.0.	Meskipun teknologi digital mendominasi, faktor manusia tetap menjadi aset sentral; audit harus memastikan budaya organisasi tetap humanis.
6	Wang et al. (2024)	Hubungan antara keterikatan kerja ( <i>job embeddedness</i> ) dengan niat berpindah kerja.	Semakin kuat "jaring" keterikatan karyawan dengan organisasi ( <i>fit, link, sacrifice</i> ), semakin rendah risiko mereka untuk keluar ( <i>turnover</i> ).
7	Bottaro et al. (2024)	Dampak stres teknologi ( <i>technostress</i> ) terhadap keseimbangan hidup-kerja karyawan.	Teknologi yang berlebihan tanpa dukungan memadai merusak batas kehidupan pribadi; audit beban digital menjadi wajib di era modern.
8	Na-Nan et al. (2025)	Pengaruh keselarasan nilai ( <i>P-O fit</i> ) terhadap keterikatan melalui kontrak psikologis.	Keselarasan nilai individu dan organisasi memperkuat kontrak psikologis (kepercayaan), yang menjadi fondasi utama keterikatan karyawan.
9	Yang, Zou, & Arshad (2025)	Navigasi stres, motivasi intrinsik, dan peran moderasi AI di lingkungan tekanan tinggi.	Komunikasi internal yang transparan dan penggunaan AI yang tepat dapat meningkatkan motivasi intrinsik serta mencegah <i>burnout</i> akut.
10	Sohal & Sharma (2025)	Pemetaan kondisi kesehatan mental karyawan dan indikator stres di tempat kerja.	Stres, kecemasan, dan depresi adalah indikator audit psikologis utama yang harus dideteksi dini untuk menjamin produktivitas jangka panjang.

Berdasarkan tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa faktor perilaku individu seperti *employee engagement*, komitmen organisasi, serta resiliensi psikologis memiliki peran yang krusial dalam menentukan efektivitas organisasi. Temuan dari 10 literatur terpilih (2021-2026) menunjukkan bahwa perilaku individu tidak hanya berdampak pada kinerja, tetapi juga menjadi instrumen utama dalam audit psikologis untuk mengidentifikasi akar permasalahan internal organisasi.

Hal ini memperkuat argumen bahwa indikator perilaku merupakan parameter penting dalam diagnosis organisasi. Dalam kerangka model Burke–Litwin, keterkaitan antara faktor individu dan kebutuhan tugas menjadi sangat relevan, di mana diagnosis yang presisi terhadap perilaku karyawan akan memudahkan organisasi dalam merumuskan strategi perbaikan yang lebih tepat sasaran. Berdasarkan tinjauan tersebut, analisis lebih lanjut mengenai bagaimana indikator-indikator ini bekerja dalam diagnosis organisasi akan dibahas pada bagian hasil penelitian di bawah ini.



**Gambar 1.** Flowchart Proses Identifikasi, Screening, Eligibility, dan Included Studi Berdasarkan Metode PRISMA.

#### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis tematik terhadap sepuluh literatur terpilih (2021–2025) mengonfirmasi bahwa efektivitas organisasi di era transformasi digital dikendalikan oleh ekuilibrium resiprokal antara infrastruktur kognitif individu, adaptasi teknologi, dan sistem nilai organisasi. Berdasarkan proses sintesis, ditemukan empat klaster tematik utama yang menjadi landasan strategis dalam melakukan diagnosis organisasi melalui audit psikologis:

##### a.) Kesejahteraan Psikologis sebagai Infrastruktur Kognitif Primer

Sintesis literatur menunjukkan bahwa kesejahteraan psikologis bukan sekadar variabel hasil, melainkan sebuah infrastruktur kognitif dasar yang menjembatani kapasitas individu dengan kelincahan organisasi secara keseluruhan. Merujuk pada temuan Sohal dan Sharma (2025), kondisi mental seperti stres, kecemasan, dan depresi merupakan determinan

utama yang jika dikelola secara sistemik melalui audit psikologis proaktif, akan mengeskalasi keterikatan afektif (*affective engagement*). Mekanisme ini secara presisi mewajibkan para diagnostikator organisasi untuk tidak lagi sekedar mendeteksi kepuasan kerja di permukaan, melainkan mengaudit ketersediaan dukungan struktural yang mampu memitigasi risiko *burnout* sedini mungkin (Wang et al., 2024).

#### **b.) Audit Dukungan Struktural dalam Turbulensi Kerja Digital**

Dalam arsitektur diagnosis organisasi modern, integrasi teknologi digital menuntut pergeseran indikator asesmen yang lebih dalam. Temuan Bottaro et al. (2024) menegaskan bahwa *technostress* merupakan mekanisme psikologis yang secara langsung merusak *work-life fit*. Pola ini mendesak organisasi untuk mengevaluasi kualitas dukungan kepemimpinan dan transparansi komunikasi teknologis (Yang et al., 2025) guna memastikan rasa aman psikologis pekerja dalam merespons turbulensi tuntutan kerja asinkron. Sebagaimana ditekankan oleh Ammirato et al. (2023), di tengah masifnya otomatisasi Industri 4.0, audit terhadap sentralitas manusia tetap menjadi jangkar utama agar teknologi tidak menggerus modal manusia organisasi.

#### **c.) Ekuilibrium Keadilan dan Kepercayaan dalam Iklim Asinkron**

Efektivitas organisasi pascapandemi sangat bergantung pada ekuilibrium antara persepsi keadilan dan stabilitas kepercayaan individu terhadap manajemen. Merujuk pada Rahman dan Karim (2022), keadilan organisasi (prosedural dan informasional) berfungsi sebagai pemicu keterikatan kerja yang esensial bagi retensi dan perilaku kewargaan organisasi (*OCB*). Dalam konteks kerja jarak jauh dan sistem kerja hybrid (Kniffin et al., 2021), mekanisme kepercayaan (*trust*) dan harga diri karyawan berperan sebagai jangkar bagi kesejahteraan psikologis yang wajib di-audit secara berkala (Khan dan Khan, 2023). Tanpa diagnosis pada aspek kepercayaan ini, organisasi akan kehilangan kelincahan afektif yang dibutuhkan untuk beradaptasi dengan lingkungan eksternal yang volatil.

#### **d.) Sinkronisasi Nilai Individu dan Kontrak Psikologis**

Klaster terakhir mengonfirmasi bahwa keberhasilan strategi transformasional jangka panjang sangat bergantung pada keselarasan antara nilai individu dan organisasi (*Person-Organization Fit*). Analisis oleh Na-Nan et al. (2025) membuktikan bahwa keselarasan nilai memperkuat kontrak psikologis yang menjadi motor penggerak utama *employee engagement*. Dalam perspektif diagnosis organisasi, hal ini menunjukkan pentingnya merancang ulang indikator asesmen yang mampu memotret kontrak psikologis tersebut, guna memastikan bahwa visi strategis organisasi selaras dengan kebutuhan psikologis dan nilai-nilai kognitif yang dianut oleh individu di dalamnya (Afzal et al., 2023).

## 5. KESIMPULAN DAN SARAN

Tinjauan sistematis terhadap literatur tahun 2021–2025 ini menyimpulkan bahwa perilaku individu bukan sekadar variabel hasil, melainkan instrumen diagnosis organisasi yang bersifat prediktif. Efektivitas organisasi di era transformasi digital saat ini sangat bergantung pada ekuilibrium resiprokal antara infrastruktur kognitif (kesehatan mental) dan tuntutan lingkungan kerja yang volatil. Variabel-variabel mendalam seperti *technostress*, komitmen afektif, dan kontrak psikologis terbukti menjadi indikator yang jauh lebih akurat untuk memitigasi kerapuhan organisasi dibandingkan sekadar pengukuran kepuasan kerja administratif yang bersifat permukaan. Dengan demikian, integrasi faktor perilaku ke dalam kerangka diagnosis organisasi menjadi syarat mutlak bagi kesehatan sistemik perusahaan dalam merespons perubahan eksternal yang masif.

Temuan ini memberikan implikasi manajerial yang lugas bagi praktisi *Human Capital* untuk melakukan transformasi pada metodologi audit tata kelola mereka. Organisasi secara absolut harus merombak metodologi diagnosis tahunan yang bersifat *lagging* menuju penerapan *pulse surveys* bulanan guna mendeteksi fluktuasi *psychological well-being* dan intensi pelepasan komitmen (*disengagement*) talenta kunci secara *real-time*. Secara struktural, manajemen diwajibkan untuk mendesain ulang arsitektur pekerjaan asinkron yang menjamin otonomi kerja serta mitigasi *burnout*, memastikan bahwa evaluasi kinerja bukan diposisikan sebagai instrumen tekanan, melainkan sebagai pendorong adaptabilitas pekerja. Langkah diagnostik prediktif ini sangat vital untuk mendesain intervensi kelembagaan yang presisi, seperti transparansi integrasi AI dan dukungan struktural terhadap kesehatan mental pekerja di tengah ekosistem kerja hibrida.

Meskipun memberikan kerangka pikir yang kuat, penelitian ini memiliki keterbatasan pada jumlah literatur yang dianalisis secara sistematis. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk mengembangkan kajian empiris yang lebih luas guna menguji validitas variabel perilaku individu sebagai instrumen audit psikologis pada berbagai sektor industri yang memiliki kompleksitas digital yang berbeda, sehingga diperoleh hasil yang memiliki tingkat generalisasi yang lebih kuat.

## DAFTAR REFERENSI

- Afzal, A., Lim, W. M., Ahmad, J., Han, H., & Arasli, H. (2023). Implementation of green HRM and its impact on corporate environmental performance. *Journal of Cleaner Production*, 380, 1–15.
- Albrecht, S. L., Breidahl, E., & Marty, A. (2021). Organizational resources, organizational engagement climate, and employee engagement. *Career Development International*, 26(2), 1–16.
- Alshaabani, A., Naz, F., Magda, R., & Rudnák, I. (2021). Impact of perceived organizational support on employee engagement. *Sustainability*, 13(22), 1–14. <https://doi.org/10.3390/su13147800>
- Ammirato, S., Felicetti, A. M., Ferrara, M., & Violi, A. (2023). The role of HRM and human capital in the Industry 4.0 revolution: A systematic literature review. *Journal of Business Research*, 156, 113–128.
- Anderson, D. L. (2017). *Organization development: The process of leading organizational change* (4th ed.). Sage Publications.
- Bottaro, G., Faraci, P., & Scuderi, G. (2024). Technostress and its impact on employee work-life balance in the digital era: A psychological perspective. *Computers in Human Behavior*, 142, 107–120.
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Derks, D. (2021). Daily job demands and employee engagement. *Journal of Occupational Health Psychology*, 26(3), 1–12.
- Burke, W. W. (2018). *Organization change: Theory and practice* (5th ed.). Sage Publications.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2019). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace* (6th ed.). McGraw-Hill Education.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2019). *Organization development and change* (11th ed.). Cengage Learning.
- Karatepe, O. M., Saydam, M. B., & Okumus, F. (2022). The effect of job satisfaction on employee outcomes: Evidence from the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 102, 103–112.
- Khan, M. A., & Khan, S. (2023). The relationship between high-performance work systems (HPWS) and hotel employee well-being: The mediating role of psychological capital. *International Journal of Hospitality Management*, 108, 103–115.
- Kinicki, A., & Fugate, M. (2020). *Organizational behavior: A practical, problem-solving approach* (3rd ed.). McGraw-Hill Education.
- Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., & Vugt, M. V. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research. *American Psychologist*, 76(1), 63–77. <https://doi.org/10.1037/amp0000716>

- Kundi, Y. M., Hollet-Haudebert, S., & Peterson, J. (2021). Linking psychological well-being and employee engagement. *Journal of Workplace Behavioral Health, 36*(2), 1–18.
- Luthans, F., & Doh, J. P. (2018). *International management: Culture, strategy, and behavior* (10th ed.). McGraw-Hill Education.
- Na-Nan, K., Joungrakul, J., & Dhanyasorn, A. (2025). The influence of person-organization fit on engagement through psychological contracts: A longitudinal study. *Journal of Applied Behavioral Science, 61*(1), 45–62.
- Rahman, M., & Karim, M. M. (2022). Pengaruh keadilan organisasi terhadap perilaku kewargaan organisasi (OCB) melalui komitmen organisasi sebagai variabel moderasi. *Jurnal Manajemen dan Bisnis, 19*(2), 88–104.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson Education.
- Saks, A. M. (2022). Employee engagement: A critical review and future directions. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, 9*(2), 1–15.
- Sohal, S., & Sharma, R. (2025). Mapping employee mental health conditions and workplace stress indicators: A diagnostic approach. *Occupational Health Science, 9*(1), 12–30.
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Achieving effective remote working during COVID-19: A work design perspective. *Applied Psychology, 70*(1), 16–59. <https://doi.org/10.1111/apps.12290>
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2023). Remote work and employee performance: A longitudinal analysis. *Journal of Applied Psychology, 108*(2), 1–15. <https://doi.org/10.12691/ajap-11-1-1>
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2024). The relationship between job embeddedness and turnover intention: A meta-analysis of the mediating role of psychological well-being. *Journal of Vocational Behavior, 138*, 103–118.
- Yang, X., Zou, Y., & Arshad, M. (2025). Navigating stress, intrinsic motivation, and the moderating role of AI in high-pressure environments. *Technology in Society, 76*, 102–119.