

# **Analisis Persepsi Pegawai Jalur Atlet terhadap Program Budaya Kerja dan Pencapaian Indeks Kumulatif Individu di Bank Indonesia Pusat**

## **Tesis**

Untuk memenuhi sebagai persyaratan mencapai derajat Sarjana S2 Program Magister Manajemen

**Disusun Oleh:**

Muhamad Iqaamatuddin

20402400272



**MAGISTER MANJEMEN FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS ISLAM SULTAN  
AGUNG SEMARANG**

## **HALAMAN PENGESAHAN**

### **TESIS**

**Analisis Persepsi Pegawai Jalur Atlet terhadap Program Budaya Kerja dan  
Pencapaian Indeks Kumulatif Individu di Bank Indonesia Pusat**

**Disusun Oleh :**

**Muhamad Iqaamatuddin**

**NIM. 20402400272**

**Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya  
dapat diajukan dihadapan sidang panitia ujian Tesis**

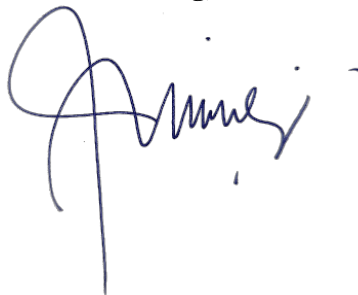
**Program Magister Manajemen**

**Fakultas Ekonomi dan Bisnis**

**Universitas Islam Sultan Agung Semarang**

**Semarang, Agustus 2025**

**Pembimbing,**



**Dr. Siti Sumiati, SE., M.Si**

**NIK. 210492029**

## LEMBAR PENGUJIAN

### Analisis Persepsi Pegawai Jalur Atlet terhadap Program Budaya Kerja dan Pencapaian Indeks Kumulatif Individu di Bank Indonesia Pusat

Disusun Oleh :

**Muhamad Iqaamatuddin**


**NIM. 20402400272**

Telah dipertahankan di depan penguji  
pada tanggal 22 Agustus 2025

#### Susunan Dewan Penguji

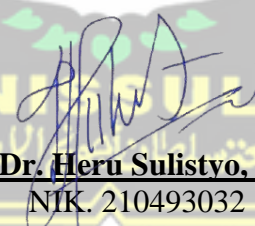
Pembimbing

Penguji I

  
**Dr. Siti Sumiati, SE., M.Si**  
NIK. 210492029

  
**Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si.**  
NIK. 210491028

Penguji II

  
**Prof. Dr. Heru Sulistyo, S.E., M.Si.**  
NIK. 210493032

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan  
untuk memperoleh gelar Magister Manajemen  
tanggal 22 Agustus 2025

Ketua Program Pascasarjana

  
**Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si.**  
NIK. 210491028

## PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Muhamad Iqaamatuddin

NIM : 20402400272

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi

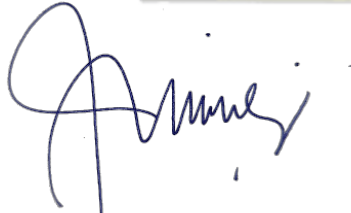
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “Analisis Persepsi Pegawai Jalur Atlet terhadap Program Budaya Kerja dan Pencapaian Indeks Kumulatif Individu di Bank Indonesia Pusat”, merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarisme dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.


Semarang, Agustus 2025

Pembimbing

Yang menyatakan,



**Dr. Siti Sumiati, SE.,M.Si**  
NIK. 210492029



**Muhamad Iqaamatuddin**  
NIK. 20402400272

## LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Muhamad Iqaamatuddin  
NIM : 20402400272  
Program Studi : Magister Manajemen  
Fakultas : Ekonomi  
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa tesis dengan judul:

**Analisis Persepsi Pegawai Jalur Atlet terhadap Program Budaya Kerja dan Pencapaian Indeks Kumulatif Individu di Bank Indonesia Pusat**

dan menyetujuinya menjadi hak milik Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti adapelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, Agustus 2025

Yang membuat pernyataan,



**Muhamad Iqaamatuddin**

NIK. 20402400272

## Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis persepsi pegawai jalur atlet terhadap program budaya kerja dan pencapaian Indeks Kumulatif Individu (IKI) di Bank Indonesia Pusat. Latar belakang penelitian ini berangkat dari fenomena transisi karier mantan atlet ke dunia kerja birokratis, yang menimbulkan tantangan adaptasi baik secara teknis maupun psikologis. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus deskriptif, melibatkan empat informan dari jalur atlet, dan dianalisis menggunakan teknik analisis tematik.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pegawai jalur atlet memiliki persepsi positif terhadap nilai-nilai budaya kerja Bank Indonesia, seperti disiplin, profesionalisme, dan kesehatan jasmani. Program internal seperti BI KEJORA dinilai mendukung identitas dan semangat kerja mereka. Namun, tantangan adaptasi terhadap teknologi digital dan sistem birokrasi masih dirasakan, serta terdapat ketidakpuasan terhadap sistem penilaian kinerja (IKI) yang belum sepenuhnya mengakomodasi kontribusi khas pegawai jalur atlet. Faktor-faktor yang memengaruhi persepsi dan pencapaian kinerja meliputi latar belakang pribadi, dukungan organisasi, dan kesesuaian nilai antara individu dan institusi.

Penelitian ini memberikan kontribusi teoritis terhadap pengembangan Career Transition Theory, Perceived Organizational Support (POS), dan Person–Organization Fit. Implikasi praktisnya mencakup rekomendasi penyesuaian sistem IKI, pelatihan teknologi informasi, penguatan program BI KEJORA, dan pembentukan forum sharing antar-atlet. Penelitian ini juga menyadari keterbatasan jumlah informan, cakupan kasus, dan generalisasi hasil, serta merekomendasikan studi lanjutan dengan pendekatan kuantitatif dan komparatif.

**Kata Kunci:** Pegawai Jalur Atlet, Budaya Kerja, Indeks Kumulatif Individu (IKI), Career Transition Theory, Perceived Organizational Support (POS), Person–Organization Fit, Adaptasi Karier, Manajemen SDM, BI KEJORA, Studi Kasus Deskriptif, Analisis Tematik.

## Abstract

This study aims to analyze the perceptions of athlete-track employees regarding the work culture program and the achievement of the Individual Cumulative Index (IKI) at Bank Indonesia Headquarters. The research is grounded in the phenomenon of career transition among former athletes entering bureaucratic work environments, which presents both technical and psychological adaptation challenges. A qualitative approach was employed using a descriptive case study method, involving four athlete-track employees as informants, with data analyzed through thematic analysis.

The findings reveal that athlete-track employees generally hold positive perceptions of Bank Indonesia's work culture values, such as discipline, professionalism, and physical wellness. Internal programs like BI KEJORA are seen as supportive of their identity and work spirit. However, challenges remain in adapting to digital technologies and bureaucratic systems, and dissatisfaction persists regarding the IKI performance evaluation system, which is perceived as not fully accommodating their unique contributions. Factors influencing perceptions and performance include personal background, organizational support, and value alignment between individuals and the institution.

This research contributes theoretically to the development of Career Transition Theory, Perceived Organizational Support (POS), and Person–Organization Fit. Practical implications include recommendations for adjusting the IKI system, providing structured IT training, strengthening the BI KEJORA program, and establishing peer-sharing forums for athlete-track employees. The study acknowledges limitations in the number of informants, case scope, and generalizability of findings, and recommends future research using quantitative and comparative approaches.

**Keywords:** Athlete-Track Employees, Work Culture, Individual Cumulative Index (IKI), Career Transition Theory, Perceived Organizational Support (POS), Person–Organization Fit, Career Adaptation, Human Resource Management, BI KEJORA, Descriptive Case Study, Thematic Analysis.



## KATA PENGANTAR

*Assalamu' alaikum warahmatullahi wabarakatuh.*

*Alhamdulillah* rabbil 'aalamiin, segala puji bagi Allah SWT yang telah melimpahkan taufiq, hidayah, dan nikmat karunia-Nya kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan penyusunan tesis yang berjudul “ Analisis Persepsi Pegawai Jalur Atlet terhadap Program Budaya Kerja dan Pencapaian Indeks Kumulatif Individu di Bank Indonesia Pusat” dapat selesai dengan baik dan tepat waktu.

Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen di Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Sultan Agung (Unissula). Penulis menyampaikan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu, memberikan dukungan, bimbingan dan doa dalam penyelesaian tesis ini. Secara khusus penulis menyampaikan terima kasih kepada :

1. Ibu Dr. Siti Sumiati, SE.,M.Si. – Dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan serta arahan dengan penuh kesabaran dalam proses penyusunan tesis ini.
2. Bapak Prof. Dr. Heru Sulisty, S.E., M.Si. – Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung, yang selalu mendukung untuk perkembangan akademik mahasiswa
3. Bapak Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si. – Ketua Program Studi Magister Manajemen, yang selalu memberi semangat dan panduan dalam proses pembelajaran.
4. Seluruh Dosen Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung, yang telah berbagi ilmu serta pengalaman dibidang manajemen.
5. Seluruh Staf dan Karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung, yang telah membantu dalam segala proses administratif serta dukungan demi kelancaran penelitian ini.



6. Departemen Pengelolaan Uang dan Departemen Sumber Daya Manusia, Bank Indonesia, yang telah memfasilitasi dan memberi dukungan hingga penelitian ini dapat terselesaikan dengan baik.
7. Bapak dan Ibu Peneliti, Bapak Murohim dan Ibu Oti Seidawati – orang tua tercinta yang selalu mengiri langkah penulis dengan segala doanya.
8. Wahdah Mudrikah Istriku Tercinta dan Buah Hati Peneliti Zohura Arisha, Muhammad Davranis Zukhruf, dan Manzara Istighna Zelma, pendukung di barisan depan dalam proses penyelesaian tesis.
9. Rekan Seperjuangan Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Tahun 2024, khususnya kelas 80B.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa tesis ini masih terdapat kekurangan baik secara materi atau tata cara penulisannya. Semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi penulis dan pembaca pada umumnya.

*Wassalamu ‘alaikum warahmatullahi wabarakatuh*

Semarang, Agustus 2025

Peneliti,



**Muhamad Iqaamatuddin**

## Daftar Isi

HALAMAN PENGESAHAN .....	i
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS .....	iii
LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH.....	iv
Abstrak.....	v
Abstract.....	vi
KATA PENGANTAR .....	vii
Daftar Isi.....	1
BAB I PENDAHULUAN.....	3
1.1 Latar Belakang .....	3
1.2 Rumusan Masalah .....	5
1.3 Manfaat Penelitian .....	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....	7
2.1 Teori Program Budaya Kerja.....	7
2.2 Persepsi Pegawai Terhadap Budaya Kerja.....	8
2.3 Indeks Kumulatif individu.....	11
2.4 Kerangka Pemikiran .....	12
BAB III METODE PENELITIAN .....	13
3.1 Pendekatan Penelitian .....	13
3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian .....	13
3.3 Subjek Penelitian .....	13
3.4 Metode Pengumpulan Data .....	14
3.5 Instrumen Penelitian .....	18
3.6 Keabsahan Data .....	19
3.7 Teknik Analisis Data .....	21
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....	23
4.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian .....	23
4.2 Profil Objek Penelitian .....	23
4.2.1 Alasan Pemilihan Informan .....	28

4.3 Penyajian dan Analisa Interpretasi Data .....	28
4.3.1 Alasan bergabung dan transisi karier.....	29
4.3.2 Adaptasi Lingkungan dan Budaya Kerja.....	33
4.3.3 Persepsi terhadap Budaya Kerja Bank Indonesia .....	37
4.3.4 Persepsi Terkait Sistem Penilaian IKI.....	39
4.3.5 Dukungan Organisasi terhadap Pegawai Jalur Atlet.....	43
4.3.6 Harapan dan Saran untuk Perbaikan .....	46
4.4 Temuan Khusus Penelitian.....	49
4.4.1 Transisi Karier Atlet ke Lingkungan Bank Sentral .....	49
4.4.2 Adaptasi Budaya Kerja: Modal dan Hambatan .....	50
4.4.3 Persepsi terhadap Sistem Penilaian Kinerja (IKI) .....	51
4.4.4 Dukungan Organisasi terhadap Pegawai Jalur Atlet.....	52
4.4.5 Keselarasan Nilai Pribadi dan Budaya Organisasi .....	53
4.4.6 Harapan terhadap Pengembangan Sistem dan Program .....	54
BAB V PENUTUP.....	56
5.1 Kesimpulan.....	56
5.2 Implikasi Penelitian .....	58
5.3 Keterbatasan Penelitian .....	60
5.4 Rekomendasi.....	61
Daftar Pustaka.....	64
Lampiran .....	67

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Globalisasi dan persaingan yang semakin ketat, organisasi dituntut untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan agar dapat mencapai tujuan strategis. Salah satu faktor penting yang mempengaruhi kinerja individu dalam suatu organisasi adalah budaya kerja. Budaya kerja mencakup nilai-nilai, norma, dan praktik yang dianut oleh anggota organisasi, serta bagaimana hal tersebut memengaruhi perilaku dan motivasi pegawai (Schein, E. H, 2010)

Bank Indonesia sebagai bank sentral memiliki peran vital dalam menjaga stabilitas ekonomi negara. Oleh karena itu, pengembangan sumber daya manusia (SDM) menjadi salah satu prioritas utama dalam upaya mencapai visi misi institusi. Dalam konteks ini, program budaya kerja di Bank Indonesia dirancang untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi pegawai agar dapat berkontribusi secara optimal.

Pegawai jalur atlet merupakan kelompok pegawai dengan latar belakang prestasi olahraga tinggi yang diharapkan mampu membawa semangat kompetitif ke dalam lingkungan kerja mereka. Namun, persepsi mereka terhadap program budaya kerja mungkin berbeda dibandingkan dengan pegawai lainnya karena pengalaman unik mereka sebagai atlet (Roberts, G.C., & Treasure, D.C, 2012). Hal ini menimbulkan pertanyaan mengenai sejauh mana persepsi pegawai jalur atlet terhadap program budaya kerja berdampak pada pencapaian indeks kumulatif individu (IKI) mereka.

Indeks Kumulatif Individu merupakan ukuran penting untuk mengevaluasi kinerja pegawai berdasarkan berbagai indikator seperti produktivitas, kualitas pekerjaan, serta kontribusi terhadap tim dan organisasi secara keseluruhan. Dengan memahami hubungan antara persepsi pegawai jalur atlet terhadap program budaya kerja dan pencapaian IKI mereka, penelitian ini bertujuan untuk memberikan wawasan bagi manajemen Bank Indonesia dalam merumuskan strategi pengembangan SDM yang lebih efektif.

Pegawai jalur atlet merujuk pada individu yang direkrut oleh organisasi, seperti Bank Indonesia (BI), melalui jalur khusus untuk mantan atlet atau mereka yang memiliki latar belakang olahraga

profesional. Program ini bertujuan untuk memberikan apresiasi dan kesempatan karir di Bank Indonesia bagi atlet yang sudah pensiun dari dunia olahraga, sekaligus memanfaatkan karakteristik seperti disiplin, kerja keras, komitmen, dan kemampuan bekerja dalam tim yang umumnya dimiliki oleh atlet, di Bank Indonesia, pegawai jalur atlet diharapkan dapat beradaptasi dengan budaya kerja yang berbeda dari dunia olahraga dan memberikan kontribusi signifikan terhadap pencapaian target organisasi. Pegawai ini mendapatkan pelatihan dan pengembangan khusus untuk memastikan mereka dapat menjalankan tugas-tugas sesuai dengan standar dan ekspektasi Bank Indonesia, termasuk pencapaian Indeks Kumulatif Individu (IKI) yang menjadi salah satu indikator kinerja di Bank Indonesia.

Keberadaan pegawai jalur atlet tidak hanya membantu organisasi dalam mencapai target kinerja tetapi juga menunjukkan komitmen Bank Indonesia dalam program inklusi dan diversifikasi sumber daya manusia. Dengan melibatkan pegawai dari latar belakang yang berbeda, termasuk mantan atlet, Bank Indonesia dapat menciptakan lingkungan kerja yang dinamis dan inovatif.

Persepsi pegawai jalur atlet merujuk pada pandangan, sikap, dan pemahaman mereka terhadap program budaya kerja yang diterapkan di Bank Indonesia. Persepsi positif dapat meningkatkan motivasi pegawai untuk terlibat aktif dalam program-program organisasi. Sebaliknya, persepsi negatif dapat mengurangi keterlibatan dan komitmen mereka. Adaptasi budaya kerja Pegawai dengan latar belakang atlet mungkin memiliki cara pandang yang berbeda tentang kerja tim, disiplin, dan pencapaian. Memahami persepsi ini membantu manajemen dalam menyesuaikan pendekatan budaya kerja agar lebih inklusif. Menurut jurnal *“Athletic Identity and Career Transition in Elite Athletes”* (Stambulova N.B., Wylleman P., 2019) bagaimana identitas seorang atlet mempengaruhi transisi karier mereka ke dunia profesional lainnya termasuk dalam konteks pekerjaan.

Program budaya kerja mencakup kebijakan, nilai-nilai, praktik sehari-hari, serta inisiatif yang dirancang untuk membentuk lingkungan kerja yang positif, Program ini berfungsi untuk menciptakan suasana kerja yang mendukung kolaborasi dan inovasi. Lingkungan positif dapat meningkatkan kepuasan karyawan. Pengembangan SDM, Melalui program budaya kerja yang baik, pegawai akan merasa dihargai dan didukung dalam pengembangan keterampilan serta karier mereka.

Evaluasi Kinerja, IKI memberikan gambaran jelas tentang seberapa baik seorang pegawai memenuhi ekspektasi organisasi. Ini penting untuk pengambilan keputusan terkait promosi atau pelatihan lebih lanjut. Pengukuran Dampak Program, Dengan menganalisis hubungan antara IKI

dengan persepsi terhadap program budaya kerja, manajemen dapat mengevaluasi efektivitas dari inisiatif tersebut.

Memahami hubungan antara ketiga variabel ini sangat penting karena, Menganalisis bagaimana persepsi pegawai jalur atlet mempengaruhi partisipasi mereka dalam program budaya kerja akan memberikan wawasan tentang kebutuhan spesifik kelompok ini.

Mengetahui dampak dari program budaya kerja terhadap pencapaian IKI memungkinkan manajemen untuk melakukan penyesuaian strategis guna meningkatkan kinerja keseluruhan organisasi. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya bermanfaat bagi Bank Indonesia tetapi juga memberikan kontribusi pada literatur manajemen SDM dengan fokus pada kelompok unik seperti pegawai jalur atlet.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Penelitian ini bertujuan untuk menjawab pertanyaan berikut:

1. Bagaimana persepsi pegawai jalur atlet di Bank Indonesia terhadap program budaya kerja yang diterapkan?
2. Bagaimana program budaya kerja memengaruhi pencapaian Indeks Kumulatif Individu (IKI) di kalangan pegawai jalur atlet?
3. Faktor apa saja yang memengaruhi persepsi pegawai jalur atlet terhadap program budaya kerja dan pencapaian IKI?

### **1 Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menganalisis persepsi pegawai jalur atlet di Bank Indonesia terhadap program budaya kerja
2. Mengidentifikasi dampak program budaya kerja terhadap pencapaian Indeks Kumulatif Individu.
3. Menggali faktor-faktor yang memengaruhi persepsi pegawai jalur atlet terkait program budaya kerja.



### 1.3 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoretis maupun praktis:

1. Manfaat Teoretis: Menambah literatur terkait program budaya kerja dan kinerja pegawai, khususnya di lingkungan bank sentral.
2. Manfaat Praktis: Memberikan rekomendasi kepada Bank Indonesia terkait pengembangan program budaya kerja yang lebih efektif bagi pegawai jalur atlet.

#### 1 Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini fokus pada pegawai jalur atlet yang bekerja di Bank Indonesia Pusat. Metode yang digunakan adalah kualitatif dengan pendekatan studi kasus.





## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Teori Program Budaya Kerja**

Program Budaya Kerja adalah sekumpulan nilai, keyakinan, dan kebiasaan yang dianut oleh anggota organisasi dan menjadi pedoman dalam berperilaku di tempat kerja. Menurut Schein (2004), Program Budaya Kerja mencakup tiga tingkatan: artefak, nilai yang diakui, dan asumsi dasar yang tidak disadari. Program Budaya Kerja yang positif dapat mendorong inovasi, kerja sama tim, dan produktivitas karyawan.

Program budaya kerja adalah inisiatif yang dilakukan oleh organisasi untuk membentuk lingkungan kerja yang mencerminkan nilai, norma, dan perilaku yang diinginkan. Budaya kerja yang positif bertujuan meningkatkan kepuasan kerja, produktivitas, dan loyalitas karyawan. Menurut Schein (2010), budaya organisasi terdiri dari asumsi dasar yang telah diuji validitasnya oleh anggota organisasi sehingga mempengaruhi cara berpikir dan bertindak dalam menghadapi masalah eksternal maupun internal.

Budaya kerja adalah sekumpulan nilai, norma, keyakinan, dan praktik yang dianut oleh anggota suatu organisasi. Ini mencakup cara pegawai berinteraksi satu sama lain, bagaimana mereka menyelesaikan tugas-tugas mereka, serta sikap terhadap pekerjaan dan organisasi secara keseluruhan. Budaya kerja dapat mempengaruhi perilaku individu dan kelompok dalam mencapai tujuan organisasi.

Budaya kerja terdiri dari beberapa elemen kunci yang saling terkait, pertama nilai-nilai, Prinsip dasar yang diyakini oleh anggota organisasi. Nilai-nilai ini membentuk pandangan pegawai tentang apa yang dianggap penting dalam lingkungan kerja. Kedua Norma Aturan tidak tertulis atau harapan tentang perilaku yang diharapkan di tempat kerja. Norma ini dapat mencakup etika profesional, cara berkomunikasi, dan interaksi antarpegawai. Ketiga Praktik Tindakan nyata atau kebiasaan sehari-hari dalam menjalankan tugas di tempat kerja. Praktik ini mencerminkan bagaimana nilai-nilai dan norma diterapkan dalam konteks operasional, dan Keempat Simbol Elemen visual seperti logo perusahaan, desain kantor, atau bahkan bahasa tubuh pegawai yang menggambarkan identitas budaya organisasi.

Budaya kerja memiliki dampak signifikan terhadap kinerja individu dan tim dalam sebuah organisasi. Lingkungan budaya yang positif dapat meningkatkan motivasi pegawai untuk bekerja lebih keras dan berkontribusi lebih banyak kepada perusahaan serta Pegawai cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka jika mereka merasa bahwa nilai-nilai pribadi mereka sejalan dengan budaya Perusahaan, Organisasi dengan budaya kuat sering kali memiliki tingkat retensi karyawan yang lebih tinggi karena pegawai merasa terhubung secara emosional dengan misi perusahaan.

Edgar Schein mengemukakan bahwa budaya organisasi terdiri dari tiga level: artefak (elemen terlihat), nilai-nilai (apa yang dianggap baik), dan asumsi dasar (keyakinan mendasar). Menurutnya, untuk memahami kultur suatu organisasi secara mendalam diperlukan analisis pada ketiga level tersebut (Schein E.H., & Schein P.J., 2016). *Organizational Culture and Leadership*. John Wiley & Sons.

Geert Hofstede mengembangkan model dimensi kultur nasional berdasarkan penelitian lintas negara mengenai perbedaan kultur bisnis global. Dimensinya meliputi jarak kekuasaan (power distance), individualisme vs kolektivisme (individualism vs collectivism), maskulinitas vs feminitas (masculinity vs femininity), ketidakpastian penghindaran (uncertainty avoidance), orientasi jangka panjang vs pendek (Hofstede G., Hofstede G.J., & Minkov M, 2010).

konteks penelitian, Pegawai jalur atlet mungkin membawa nilai-nilai kompetitif dari latar belakang olahraga mereka ke lingkungan kerja sehingga persepsi mereka terhadap program budaya bisa berbeda dibandingkan dengan pegawai lainnya dan Memahami elemen-elemen kultur ini membantu menjelaskan bagaimana program-program tersebut dapat disesuaikan agar lebih efektif bagi kelompok Pegawai atlet. Teori budaya kerja memberikan kerangka pemahaman tentang bagaimana lingkungan sosial di tempat bekerja mempengaruhi perilaku individu serta pencapaian tujuan strategis suatu organisasi seperti Bank Indonesia Pusat dalam konteks penelitian Anda mengenai persepsi pegawai jalur atlet terhadap program-programnya.

## **2.2 Persepsi Pegawai Terhadap Budaya Kerja**

Persepsi adalah proses psikologis yang memungkinkan individu untuk memahami dan menginterpretasikan informasi yang diterima melalui indera. Teori persepsi menjelaskan bagaimana kita mengorganisir dan menginterpretasikan rangsangan dari lingkungan sekitar kita. Teori persepsi yang dikembangkan oleh James J. Gibson pada tahun 1979 dikenal sebagai Teori Persepsi Ekologis. Teori ini menekankan pentingnya hubungan antara individu dan lingkungan mereka, serta bagaimana informasi sensorik diproses untuk membentuk pengalaman perseptual.

Gibson berargumen bahwa persepsi bukanlah proses pasif di mana individu hanya menerima informasi dari lingkungan melalui indera mereka. Sebaliknya, ia melihat persepsi sebagai proses aktif di mana individu secara aktif mencari dan menginterpretasikan informasi dari lingkungan. Menurut Gibson, objek dalam lingkungan memberikan *informasi visual* yang kaya kepada pengamat. konsep *affordances*, yaitu sifat-sifat objek yang menunjukkan kemungkinan tindakan atau interaksi dengan objek tersebut. Contohnya, sebuah kursi "memberikan" affordance untuk duduk, sementara sebuah pegangan pintu "memberikan" affordance untuk ditarik atau didorong.

Teori ini menekankan bahwa persepsi tidak dapat dipisahkan dari konteks lingkungan tempat individu berada. Lingkungan menyediakan petunjuk-petunjuk yang diperlukan bagi individu untuk memahami dunia di sekitar mereka. Dengan kata lain, cara kita mempersepsikan sesuatu sangat bergantung pada bagaimana kita berinteraksi dengan objek-objek dalam konteks tertentu. Gibson percaya bahwa manusia memiliki kemampuan bawaan untuk memproses informasi sensorik secara efisien tanpa perlu banyak pemrosesan kognitif tambahan. Teori persepsi James J. Gibson memberikan wawasan mendalam mengenai cara manusia berinteraksi dengan lingkungannya serta bagaimana pengalaman perceptual dibentuk oleh hubungan dinamis antara individu dan konteks fisiknya. Pendekatan ekologis terhadap persepsi membuka jalan bagi pemahaman baru tentang perilaku manusia serta aplikasi praktis dalam berbagai bidang seperti desain produk hingga pendidikan. (Gibson, J.J., 1979)

Teori yang dikembangkan oleh Ulric Neisser pada tahun 1976 memperkenalkan konsep persepsi aktif, di mana individu tidak hanya menerima informasi dari lingkungan secara pasif, tetapi juga secara aktif mencari dan menginterpretasikan informasi tersebut untuk membangun pemahaman mereka tentang dunia. Neisser berargumen bahwa persepsi adalah proses yang dinamis dan interaktif. Individu terlibat dalam pencarian informasi dari lingkungan mereka, bukan sekadar menerima rangsangan sensorik. Proses ini melibatkan pengamatan, eksplorasi, dan interpretasi terhadap berbagai stimulus yang ada di sekitar. Dalam teorinya, Neisser memperkenalkan konsep skema, yaitu struktur mental atau kerangka kerja yang digunakan individu untuk mengorganisir dan memahami informasi baru. Skema ini dibentuk berdasarkan pengalaman sebelumnya dan mempengaruhi cara seseorang mempersepsikan situasi baru.

Interaksi antara Pengalaman dan Persepsi  
Teori ini menekankan bahwa persepsi dipengaruhi oleh pengalaman masa lalu individu serta konteks situasional saat itu. Misalnya, seseorang dengan latar belakang tertentu mungkin akan melihat suatu objek atau kejadian dengan cara yang berbeda dibandingkan orang lain karena skema kognitif mereka.

Proses Pencarian Informasi Individu secara aktif mencari petunjuk dari lingkungan untuk membantu mereka memahami apa yang terjadi di sekitar mereka. Ini bisa meliputi penggunaan indera untuk mengeksplorasi objek atau situasi serta mempertimbangkan konteks sosial dalam interpretasinya. Teori persepsi Ulric Neisser memberikan wawasan penting mengenai sifat dinamis dari proses perseptual manusia, menekankan bahwa kita tidak hanya pasif menerima informasi tetapi juga aktif mencarinya berdasarkan pengalaman sebelumnya dan konteks saat itu. Pendekatan ini membuka jalan bagi inovatifnya metode pembelajaran serta pemahaman perilaku manusia dalam berbagai aspek kehidupan sehari-hari (Ulric Neisser, 1976).

Persepsi pegawai dikembangkan dalam Field Theory, yang menjelaskan bagaimana perilaku individu, termasuk pegawai, dipengaruhi oleh interaksi antara faktor-faktor internal (seperti persepsi) dan eksternal (seperti lingkungan). Konsep Utaman Field Theory atau Teori Lapangan menyatakan bahwa perilaku individu tidak dapat dipahami tanpa mempertimbangkan konteks di mana mereka berada. Ini mencakup semua faktor yang mempengaruhi individu pada saat tertentu, baik dari dalam diri mereka sendiri maupun dari lingkungan sekitar. Dalam konteks ini, "lapangan" merujuk pada keseluruhan situasi atau kondisi di mana individu beroperasi (Kurt Lewin, 1936).

Faktor Internal dan Eksternal menjadi salah satu faktornya, Faktor Internal: Ini mencakup persepsi, keyakinan, nilai-nilai pribadi, emosi, dan motivasi individu. Persepsi seseorang terhadap situasi dapat sangat mempengaruhi cara mereka bereaksi terhadapnya.

Faktor Eksternal: Lingkungan fisik dan sosial juga memainkan peran penting dalam membentuk perilaku. Misalnya, budaya organisasi, kebijakan perusahaan, serta interaksi dengan rekan kerja dapat mempengaruhi bagaimana pegawai mempersepsikan tugas mereka. Teori persepsi Kurt Lewin memberikan wawasan mendalam tentang hubungan kompleks antara individu dengan lingkungannya serta bagaimana hal tersebut memengaruhi perilaku mereka di tempat kerja maupun dalam kehidupan sehari-hari lainnya. Dengan menekankan pentingnya interaksi antara faktor internal dan eksternal melalui konsep field theory-nya, teori ini tetap relevan hingga saat ini dalam berbagai bidang seperti manajemen sumber daya manusia hingga pengembangan organisasi.

Persepsi pegawai tentang budaya kerja dapat dipengaruhi oleh pengalaman, latar belakang, dan interaksi di tempat kerja (Greenberg, 2003). Persepsi ini memengaruhi motivasi, kinerja, dan keterlibatan pegawai dalam mencapai target organisasi. Persepsi Pegawai jalur atlet penting untuk diketahui karena memiliki karakteristik khusus yang mencerminkan disiplin dan kerja tim yang tinggi. Menurut penelitian oleh Pfister (2010), mantan atlet cenderung memiliki kemampuan adaptasi yang baik dan daya tahan terhadap tekanan di lingkungan kerja. Hal ini disebabkan oleh



pengalaman mereka selama berkarier di dunia olahraga, di mana mereka terbiasa menghadapi situasi kompetitif, tekanan performa, dan tuntutan disiplin yang tinggi. Kemampuan untuk tetap fokus dan produktif di bawah tekanan menjadi modal penting ketika mereka bertransisi ke dunia profesional. Selain itu, latar belakang sebagai atlet juga membentuk karakter yang tangguh, fleksibel, dan mampu bekerja dalam tim, yang sangat dibutuhkan dalam berbagai konteks pekerjaan. Penelitian ini menekankan bahwa meskipun transisi dari dunia olahraga ke dunia kerja bukan tanpa tantangan, mantan atlet memiliki fondasi psikologis dan sosial yang kuat untuk beradaptasi dan berkembang di lingkungan kerja baru.

### **2.3 Indeks Kumulatif individu**

Indeks Kumulatif Individu Pegawai adalah ukuran yang digunakan untuk menilai kinerja dan kontribusi seorang pegawai dalam suatu organisasi. Indeks ini menggabungkan berbagai aspek dari kinerja individu, seperti produktivitas, kualitas kerja, kehadiran, dan keterampilan interpersonal. Dengan menggunakan indeks kumulatif ini, manajemen dapat memperoleh gambaran menyeluruh tentang efektivitas pegawai dalam mencapai tujuan organisasi. Komponen Utama Indeks Kumulatif pertama adalah Produktivitas, dimana Mengukur seberapa banyak output yang dihasilkan oleh pegawai dalam periode tertentu. Contoh: Jumlah proyek yang diselesaikan atau target penjualan yang dicapai. Kedua Kualitas Kerja yakni Menilai standar hasil kerja pegawai berdasarkan kriteria tertentu. Contoh: Tingkat kesalahan dalam pekerjaan atau umpan balik dari klien. Ketiga Kehadiran, Mencakup tingkat kehadiran pegawai di tempat kerja serta kepatuhan terhadap jam kerja. Contoh: Persentase kehadiran dibandingkan dengan total hari kerja.

Keempat Keterampilan Interpersonal, Menilai kemampuan pegawai dalam berinteraksi dengan rekan kerja dan atasan. Contoh: Kemampuan berkomunikasi, bekerja sama dalam tim, dan menyelesaikan konflik. Kelima Inisiatif dan Kreativitas, Mengukur sejauh mana pegawai mengambil inisiatif untuk meningkatkan proses atau memberikan ide-ide baru.

Manfaat Indeks Kumulatif Memberikan dasar objektif untuk evaluasi kinerja individu secara keseluruhan. Pengembangan Karir: Membantu manajemen mengidentifikasi potensi pengembangan karir bagi pegawai berdasarkan kekuatan dan kelemahan mereka. Peningkatan Motivasi: Dengan adanya indikator jelas mengenai pencapaian, pegawai dapat lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya.

Dessler dan Varkkey menjelaskan bahwa pengukuran indeks kumulatif dapat dilakukan melalui Penilaian berbasis angka: Menggunakan skala penilaian untuk masing-masing komponen kinerja,

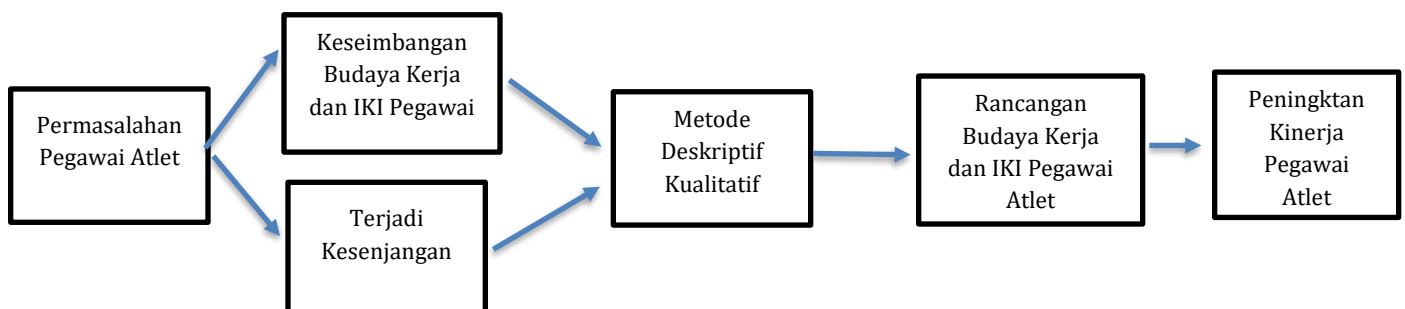
Umpan balik 360 derajat: Melibatkan masukan dari atasan, rekan sejawat, serta bawahan untuk mendapatkan pandangan menyeluruh tentang perilaku dan kinerja individu. Untuk menerapkan indeks kumulatif secara efektif, Organisasi perlu menetapkan standar jelas untuk setiap komponen yang dinilai. Proses evaluasi harus transparan agar semua pegawai memahami bagaimana mereka dinilai, hasil evaluasi harus digunakan sebagai dasar untuk perencanaan karir serta program pengembangan sumber daya manusia. Dengan menggunakan pendekatan ini berdasarkan pemikiran Dessler dan Varkkey (2017), organisasi dapat lebih baik memahami dinamika kinerja individu serta meningkatkan efektivitas tim secara keseluruhan melalui strategi manajemen sumber daya manusia yang lebih terarah.

IKI adalah metrik penilaian kinerja individu yang digunakan oleh Bank Indonesia untuk mengukur kontribusi pegawai terhadap tujuan strategis organisasi. Indikator ini mencakup aspek kompetensi, produktivitas, dan perilaku kerja.

## 2.4 Kerangka Pemikiran

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan tujuan untuk mendapatkan pemahaman mendalam mengenai persepsi pegawai jalur atlet terhadap program budaya kerja serta dampaknya terhadap Indeks Kepuasan Individu (IKI). Teknik pengumpulan data utama yang digunakan adalah wawancara mendalam (in-depth interview), di mana peneliti melakukan dialog terbuka dan fleksibel dengan para pegawai atlet untuk menggali pandangan, pengalaman, serta interpretasi mereka terkait budaya kerja yang diterapkan dalam organisasi.

Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur agar memungkinkan responden memberikan jawaban yang kaya dan detail, sekaligus menjaga fokus pada topik penelitian. Selain itu, wawancara juga dilengkapi dengan observasi partisipatif untuk memperkuat validitas data..



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Pendekatan Penelitian**

Ditinjau dari jenis datanya pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Adapun yang dimaksud dengan penelitian kualitatif yaitu penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian secara holistik, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode ilmiah (Moleong, 2007:6).

Adapun jenis pendekatan penelitian ini adalah deskriptif. Penelitian deskriptif yaitu penelitian yang berusaha untuk menuturkan pemecahan masalah yang ada sekarang berdasarkan data-data.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Pendekatan ini dipilih untuk memperoleh pemahaman mendalam mengenai persepsi pegawai jalur atlet di Bank Indonesia terhadap program budaya kerja yang diterapkan dan dampaknya terhadap pencapaian Indeks Kumulatif Individu (IKI).

#### **3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian**

Penelitian dilakukan di kantor pusat Bank Indonesia Jl. M.H. Thamrin No.2, Gambir, Kecamatan Gambir, Kota Jakarta Pusat, Daerah Khusus Ibukota Jakarta 10350. Waktu pelaksanaan penelitian dimulai dari 1 Maret 2025 hingga 30 Mei 2025.

#### **3.3 Subjek Penelitian**

Subjek penelitian merupakan sumber data yang dimintai informasinya sesuai dengan masalah penelitian. Adapun yang dimaksud sumber data dalam penelitian adalah subjek dari mana data diperoleh (Suharsimi Arikunto, 2002:107). Untuk mendapat data yang tepat maka perlu ditentukan informan yang memiliki kompetensi dan sesuai dengan kebutuhan data (purposive).

Subjek penelitian adalah pegawai Bank Indonesia yang direkrut melalui jalur atlet. Pemilihan subjek didasarkan pada kriteria:



1. Pegawai aktif yang berasal dari jalur rekrutmen atlet Bank Indonesia.
2. Memiliki pengalaman bekerja di Bank Indonesia selama minimal satu tahun.
3. Bersedia menjadi responden dalam penelitian ini.

### **3.4 Metode Pengumpulan Data**

Burhan Bungin (2003: 42), menjelaskan metode pengumpulan data adalah “dengan cara apa dan bagaimana data yang diperlukan dapat dikumpulkan sehingga hasil akhir penelitian mampu menyajikan informasi yang valid dan reliable”, Menurut Bungin, metode pengumpulan data merupakan bagian krusial dalam proses penelitian karena menentukan bagaimana data yang dibutuhkan dapat diperoleh secara sistematis dan ilmiah. Ia menekankan bahwa pengumpulan data bukan sekadar aktivitas teknis, melainkan harus dirancang dengan mempertimbangkan validitas dan reliabilitas informasi yang akan dihasilkan. Valid berarti data benar-benar mencerminkan realitas yang diteliti, dan reliable berarti data tersebut konsisten jika dikumpulkan kembali dalam kondisi yang sama.

Dalam konteks penelitian kualitatif, Bungin menjelaskan bahwa pengumpulan data dilakukan dengan pendekatan yang fleksibel dan kontekstual, seperti wawancara mendalam, observasi partisipatif, studi dokumentasi, dan diskusi kelompok terfokus. Metode-metode ini memungkinkan peneliti untuk menangkap makna, persepsi, dan pengalaman subjek penelitian secara holistik, sesuai dengan karakteristik alamiah dari fenomena yang diteliti.

Bungin juga menekankan pentingnya peran aktif peneliti dalam proses pengumpulan data. Peneliti tidak hanya sebagai pengamat, tetapi juga sebagai bagian dari proses sosial yang sedang diteliti. Oleh karena itu, integritas, kepekaan, dan keterlibatan peneliti menjadi faktor penting dalam memastikan kualitas data yang dikumpulkan.

Suharsimi Arikunto (2002:136), berpendapat bahwa “metode penelitian adalah berbagai cara yang digunakan peneliti dalam mengumpulkan data penelitiannya”. Cara yang dimaksud adalah wawancara, dan studi dokumentasi. Menurut Suharsimi Arikunto, metode penelitian merupakan berbagai cara yang digunakan oleh peneliti dalam mengumpulkan data yang diperlukan untuk menjawab rumusan masalah penelitian. Dalam pandangannya, metode ini tidak hanya mencakup teknik-teknik pengumpulan data, tetapi juga mencerminkan strategi ilmiah yang dirancang secara sistematis agar data yang diperoleh memiliki validitas dan reliabilitas tinggi. Arikunto menyebutkan bahwa wawancara dan studi dokumentasi merupakan dua metode penting dalam

penelitian, terutama dalam pendekatan kualitatif. Wawancara memungkinkan peneliti untuk menggali informasi secara langsung dari subjek penelitian, memahami pandangan, pengalaman, dan persepsi mereka secara mendalam. Sementara itu, studi dokumentasi memberikan akses terhadap data yang telah terdokumentasi, seperti arsip, laporan, dan dokumen resmi, yang dapat memperkuat temuan penelitian. Dengan demikian, pemilihan metode pengumpulan data harus disesuaikan dengan tujuan penelitian dan karakteristik subjek yang diteliti, agar hasil akhir mampu menyajikan informasi yang akurat dan bermakna.

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi:

1. Metode Wawancara

Wawancara adalah cara menghimpun bahan keterangan yang dilakukan dengan tanya jawab secara lisan secara sepihak berhadapan muka, dan dengan arah serta tujuan yang telah ditetapkan. Anas Sudijono (1996: 82), Menurut Anas Sudijono, wawancara merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan melalui proses tanya jawab secara lisan antara pewawancara dan responden, yang dilakukan secara langsung dan berhadapan muka. Proses ini bersifat sepihak, artinya pewawancara memegang kendali atas arah dan tujuan wawancara sesuai dengan kebutuhan penelitian. Wawancara dirancang untuk menggali informasi secara mendalam, dengan pertanyaan yang telah disusun sebelumnya atau bersifat terbuka tergantung pada pendekatan yang digunakan.

Dalam wawancara, interaksi langsung memungkinkan peneliti menangkap tidak hanya jawaban verbal, tetapi juga ekspresi, bahasa tubuh, dan nuansa emosional dari responden, yang semuanya dapat memperkaya data penelitian. Oleh karena itu, wawancara menjadi metode yang sangat penting dalam penelitian kualitatif, terutama ketika peneliti ingin memahami persepsi, pengalaman, dan pandangan subjek secara komprehensif dalam konteks yang alamiah. ada beberapa kelebihan pengumpulan data melalui wawancara, diantaranya pewawancara dapat melakukan kontak langsung dengan peserta yang akan dinilai, data diperoleh secara mendalam, yang diinterview bisa mengungkapkan isi hatinya secara lebih luas, pertanyaan yang tidak jelas bisa diulang dan diarahkan yang lebih bermakna. Wawancara dilakukan secara mendalam dan tidak terstruktur kepada subjek penelitian dengan pedoman yang telah di buat. Teknik wawancara digunakan untuk mengungkapkan data tentang Analisis Persepsi Pegawai Jalur Atlet terhadap Program Budaya Kerja dan Pencapaian Indeks Kumulatif Individu di Bank Indonesia Pusat.

## 2. Metode Dokumentasi

Suharsimi Arikunto (2002:206) metode dokumentasi adalah mencari data yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, legger, agenda dan sebagainya. Menurut Suharsimi Arikunto, metode dokumentasi merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mencari dan memanfaatkan berbagai sumber tertulis atau tercatat yang relevan dengan fokus penelitian. Dokumen yang dimaksud mencakup beragam bentuk seperti catatan harian, transkrip wawancara, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, legger, agenda, dan dokumen lainnya yang dapat memberikan informasi faktual dan historis. Metode ini sangat penting dalam penelitian karena memungkinkan peneliti memperoleh data yang telah terdokumentasi secara sistematis, sehingga dapat digunakan untuk memperkuat temuan atau sebagai sumber triangulasi. Dalam konteks penelitian kualitatif, dokumentasi berfungsi sebagai pelengkap dari wawancara dan observasi, serta membantu peneliti memahami konteks sosial, budaya, dan administratif dari fenomena yang diteliti. Arikunto menekankan bahwa penggunaan dokumentasi harus dilakukan secara selektif dan kritis, dengan mempertimbangkan keaslian, relevansi, dan kredibilitas sumber dokumen yang digunakan.

Hadari Nawawi (2005:133) menyatakan bahwa studi dokumentasi adalah cara pengumpulan data melalui berupa arsip-arsip dan peraturan yang berhubungan dengan masalah penyelidikan. Menurut Hadari Nawawi, studi dokumentasi merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan dengan memanfaatkan berbagai bentuk dokumen tertulis yang relevan dengan fokus penyelidikan. Dokumen-dokumen tersebut bisa berupa arsip, peraturan, surat keputusan, laporan kegiatan, notulen rapat, dan berbagai bentuk catatan administratif lainnya. Metode ini digunakan untuk memperoleh informasi yang telah terdokumentasi secara sistematis dan resmi, sehingga dapat memberikan gambaran yang objektif dan faktual mengenai fenomena yang diteliti. Studi dokumentasi sangat penting dalam penelitian sosial dan kebijakan karena memungkinkan peneliti untuk menelusuri jejak historis, memahami konteks kebijakan, serta memverifikasi data yang diperoleh melalui metode lain seperti wawancara atau observasi. Nawawi menekankan bahwa dokumen yang digunakan harus memiliki relevansi langsung dengan masalah penelitian dan harus dinilai dari segi keaslian, kelengkapan, serta kredibilitasnya agar hasil penelitian dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

## 3. Observasi Partisipatif

Pengamatan langsung terhadap aktivitas kerja pegawai jalur atlet di Bank Indonesia. “Observasi partisipasi adalah salah satu metode pengumpulan data kualitatif yang dilakukan dengan melakukan

pengamatan secara dekat dengan sekelompok orang/budaya/masyarakat beserta kebiasaan mereka dengan cara melibatkan diri secara intensif kepada budaya tersebut dalam waktu yang panjang, untuk mendapatkan pemahaman yang mendalam tentang kebiasaan dan budaya orang tersebut.

Pengamatan langsung terhadap aktivitas kerja pegawai jalur atlet di Bank Indonesia merupakan pendekatan yang sangat relevan dalam memahami dinamika kerja dan integrasi sosial mereka di lingkungan organisasi. Salah satu metode yang digunakan dalam pengamatan ini adalah observasi partisipatif, yaitu metode pengumpulan data kualitatif yang dilakukan dengan cara terlibat secara langsung dan intensif dalam kehidupan sehari-hari subjek penelitian. Dalam konteks ini, peneliti tidak hanya mengamati dari luar, tetapi juga ikut serta dalam aktivitas kerja pegawai jalur atlet untuk memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai kebiasaan, nilai, dan budaya kerja mereka.

Pegawai jalur atlet memiliki latar belakang yang unik karena mereka direkrut berdasarkan prestasi olahraga, bukan semata-mata melalui jalur akademik atau administratif. Oleh karena itu, penting untuk memahami bagaimana mereka menyesuaikan diri dengan budaya kerja Bank Indonesia, bagaimana mereka berinteraksi dengan rekan kerja dari jalur lain, serta bagaimana identitas mereka sebagai atlet memengaruhi peran dan kontribusi mereka sebagai pegawai. Observasi partisipatif memungkinkan peneliti menangkap dinamika-dinamika ini secara langsung, termasuk aspek-aspek non-verbal seperti bahasa tubuh, ekspresi, dan pola komunikasi informal.

Melalui keterlibatan aktif dalam aktivitas sehari-hari pegawai jalur atlet, peneliti dapat membangun hubungan yang lebih dekat dan memperoleh data yang lebih autentik. Proses ini mencakup kehadiran di tempat kerja, mengikuti kegiatan bersama, serta mencatat secara sistematis semua interaksi dan pengamatan yang terjadi. Hasil dari observasi ini kemudian dianalisis untuk menemukan pola-pola perilaku, nilai-nilai dominan, serta tantangan yang dihadapi oleh pegawai jalur atlet dalam menjalankan tugasnya.

Dengan demikian, observasi partisipatif tidak hanya memberikan gambaran yang lebih utuh tentang realitas sosial di lingkungan kerja, tetapi juga membantu organisasi dalam merancang kebijakan yang lebih inklusif dan mendukung keberagaman latar belakang pegawai. Dalam kasus pegawai jalur atlet di Bank Indonesia, pendekatan ini dapat menjadi alat penting untuk memahami kontribusi mereka secara lebih adil dan menyeluruh.

### 3.5 Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian ini dirancang untuk mengumpulkan data terkait persepsi pegawai jalur atlet terhadap program budaya kerja dan pencapaian Indeks Kumulatif Individu (IKI) di Bank Indonesia. Instrumen yang digunakan terdiri dari panduan wawancara, lembar observasi, dan analisis dokumentasi. Observasi dilakukan dengan mengamati interaksi pegawai jalur atlet dengan budaya kerja di lingkungan Bank Indonesia.

**Tabel 1. Kisi-Kisi Panduan Wawancara**

Aspek yang Diamati	Indikator	Catatan Observasi
Partisipasi dalam program budaya kerja	Pegawai mengikuti kegiatan budaya kerja (misalnya pelatihan, sosialisasi, kegiatan tim)	
Interaksi sosial	Seberapa aktif pegawai berinteraksi dengan rekan kerja dalam lingkungan kerja	
Adaptasi dengan lingkungan kerja	Cara pegawai jalur atlet menyesuaikan diri dengan aturan dan budaya organisasi	
Keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi	Indikasi keseimbangan antara beban kerja dengan waktu istirahat dan kehidupan pribadi	

**Tabel 2. Kisi-Kisi Panduan Dokumentasi**

Dokumen	Aspek yang Dikaji
Kebijakan SDM Bank Indonesia	Bagaimana kebijakan mendukung pegawai jalur atlet?
Program budaya kerja	Jenis program yang diterapkan dan efektivitasnya terhadap pegawai jalur atlet



Dokumen	Aspek yang Dikaji
Laporan pencapaian IKI pegawai	Tren pencapaian IKI pegawai jalur atlet dibandingkan pegawai lainnya
Evaluasi kepuasan kerja	Hasil survei atau evaluasi mengenai kepuasan pegawai terhadap budaya kerja

### 3.6 Keabsahan Data

Penelitian kualitatif harus mengungkap kebenaran yang objektif. Karena itu keabsahan data dalam sebuah penelitian kualitatif sangat penting. Melalui keabsahan data kredibilitas (kepercayaan) penelitian kualitatif dapat tercapai. Dalam penelitian ini untuk mendapatkan keabsahan data dilakukan dengan triangulasi. Adapun triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu (Moleong, 2007:330).

Dalam penelitian ini, keabsahan data diperoleh melalui teknik triangulasi. Triangulasi merupakan salah satu metode penting dalam penelitian kualitatif yang digunakan untuk memeriksa keabsahan data dengan cara membandingkan data utama dengan sumber atau metode lain yang relevan. Menurut Moleong (2007:330), triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu di luar data itu sendiri untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data tersebut. Dengan kata lain, triangulasi dilakukan untuk memastikan bahwa data yang diperoleh benar-benar mencerminkan realitas yang diteliti, bukan hasil dari bias atau kesalahan persepsi peneliti.

Triangulasi dapat dilakukan dalam berbagai bentuk, seperti triangulasi sumber, metode, waktu, dan peneliti. Triangulasi sumber melibatkan perbandingan data dari berbagai informan atau narasumber, sedangkan triangulasi metode menggunakan lebih dari satu teknik pengumpulan data, seperti wawancara, observasi, dan dokumentasi. Triangulasi waktu dilakukan dengan mengumpulkan data pada waktu yang berbeda untuk melihat konsistensi informasi, dan triangulasi peneliti melibatkan lebih dari satu orang peneliti dalam proses analisis data untuk mengurangi subjektivitas.

Penggunaan triangulasi dalam penelitian ini bertujuan untuk memperkuat validitas temuan dan memberikan gambaran yang lebih utuh mengenai fenomena yang diteliti. Dengan membandingkan data dari berbagai sudut pandang dan pendekatan, peneliti dapat memperoleh pemahaman yang lebih mendalam dan menyeluruh, serta menghindari kesimpulan yang keliru atau terburu-buru. Oleh karena itu, triangulasi menjadi langkah penting dalam menjaga integritas dan kualitas hasil penelitian kualitatif.

Dalam memenuhi keabsahan data penelitian ini dilakukan triangulasi dengan sumber. Menurut Patton, triangulasi dengan sumber berarti membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam penelitian kualitatif (Moleong, 2007:29). Triangulasi dengan sumber yang dilaksanakan pada penelitian ini yaitu membandingkan hasil wawancara dengan isi dokumen yang berkaitan.

Menurut Patton, triangulasi dengan sumber merupakan salah satu strategi penting dalam penelitian kualitatif untuk meningkatkan kepercayaan terhadap data yang diperoleh. Triangulasi ini dilakukan dengan cara membandingkan dan mengecek kembali derajat kepercayaan suatu informasi melalui penggunaan waktu, alat, atau sumber yang berbeda. Artinya, peneliti tidak hanya mengandalkan satu sumber informasi, tetapi mengumpulkan data dari berbagai pihak atau dalam kondisi yang berbeda untuk melihat konsistensi dan keakuratan informasi tersebut. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk mengidentifikasi apakah suatu informasi bersifat umum dan dapat dipercaya, atau hanya merupakan persepsi subjektif dari satu pihak saja.

Sebagai contoh, jika seorang peneliti ingin mengetahui bagaimana persepsi terhadap kinerja pegawai jalur atlet di sebuah institusi, maka ia dapat mewawancarai pegawai itu sendiri, atasan mereka, serta rekan kerja dari jalur umum. Selain itu, peneliti juga dapat melakukan observasi langsung dan menelaah dokumen-dokumen pendukung seperti laporan evaluasi kinerja. Jika informasi yang diperoleh dari berbagai sumber tersebut menunjukkan kesamaan atau saling melengkapi, maka data tersebut dianggap memiliki validitas yang tinggi. Sebaliknya, jika terdapat perbedaan, maka peneliti perlu melakukan analisis lebih lanjut untuk memahami konteks dan alasan di balik perbedaan tersebut.

Dengan demikian, triangulasi sumber tidak hanya berfungsi sebagai alat verifikasi, tetapi juga sebagai sarana untuk memperkaya pemahaman peneliti terhadap fenomena yang diteliti. Teknik ini membantu mengurangi bias, meningkatkan objektivitas, dan memperkuat integritas hasil penelitian kualitatif secara keseluruhan.



### 3.7 Teknik Analisis Data

Penelitian ini adalah penelitian deskriptif, dengan lebih banyak bersifat uraian dari hasil wawancara dan studi dokumentasi. Data yang telah diperoleh akan dianalisis secara kualitatif serta diuraikan dalam bentuk deskriptif.

Menurut Patton (Moleong, 2001:103), analisis data adalah “proses mengatur urutan data, mengorganisasikannya ke dalam suatu pola, kategori dan uraian dasar”. Definisi tersebut memberikan gambaran tentang betapa pentingnya kedudukan analisis data dilihat dari segi tujuan penelitian. Prinsip pokok penelitian kualitatif adalah menemukan teori dari data.

Analisis data dalam penelitian kualitatif memegang peranan yang sangat penting karena menjadi jembatan antara data mentah yang dikumpulkan di lapangan dengan temuan atau teori yang dihasilkan. Menurut Patton, sebagaimana dikutip oleh Moleong, analisis data adalah proses mengatur urutan data, mengorganisasikannya ke dalam suatu pola, kategori, dan uraian dasar.<sup>1</sup> Definisi ini menekankan bahwa analisis data bukan hanya sekadar menyusun informasi, tetapi juga merupakan proses interpretatif yang mendalam. Peneliti harus mampu melihat keterkaitan antar data, mengelompokkan informasi berdasarkan tema atau kategori tertentu, serta menyusun narasi yang menggambarkan makna dari data tersebut.

Dalam pendekatan kualitatif, analisis data bersifat induktif, artinya teori atau kesimpulan tidak ditentukan sejak awal, melainkan ditemukan dari dalam data itu sendiri. Oleh karena itu, proses analisis harus dilakukan secara sistematis, reflektif, dan terus-menerus selama dan setelah pengumpulan data. Peneliti dituntut untuk peka terhadap konteks, makna, dan dinamika sosial yang terkandung dalam data. Dengan demikian, analisis data menjadi inti dari proses penelitian kualitatif karena dari sinilah pengetahuan baru dibangun dan pemahaman terhadap fenomena sosial diperoleh secara mendalam.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan langkah-langkah seperti yang dikemukakan oleh Burhan Bungin (2003:70), yaitu sebagai berikut:

- **Pengumpulan Data (Data Collection)** Pengumpulan data merupakan bagian integral dari kegiatan analisis data. Kegiatan pengumpulan data pada penelitian ini adalah dengan menggunakan wawancara dan studi dokumentasi.
- **Reduksi Data (Data Reduction)** Reduksi data, diartikan sebagai proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan

tertulis di lapangan. Reduksi dilakukan sejak pengumpulan data dimulai dengan membuat ringkasan, mengkode, menelusur tema, membuat gugus-gugus, menulis memo dan sebagainya dengan maksud menyisihkan data/informasi yang tidak relevan.

- **Display Data** Display data adalah pendeskripsian sekumpulan informasi tersusun yang memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Penyajian data kualitatif disajikan dalam bentuk teks naratif. Penyajiannya juga dapat berbentuk matrik, diagram, tabel dan bagan.
- **Verifikasi dan Penegasan Kesimpulan (Conclusion Drawing and Verification)** Merupakan kegiatan akhir dari analisis data. Penarikan kesimpulan berupa kegiatan interpretasi, yaitu menemukan makna data yang telah disajikan.

Antara display data dan penarikan kesimpulan terdapat aktivitas analisis data yang ada. Dalam pengertian ini analisis data kualitatif merupakan upaya berlanjut, berulang dan terus-menerus. Masalah reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan/ verifikasi menjadi gambaran keberhasilan secara berurutan sebagai rangkaian kegiatan analisis yang terkait.

Selanjutnya data yang telah dianalisis, dijelaskan dan dimaknai dalam bentuk kata-kata untuk mendiskripsikan fakta yang ada di lapangan, pemaknaan atau untuk menjawab pertanyaan penelitian yang kemudian diambil intisarinya saja.

Berdasarkan keterangan di atas, maka setiap tahap dalam proses tersebut dilakukan untuk mendapatkan keabsahan data dengan menelaah seluruh data yang ada dari berbagai sumber yang telah didapat dari lapangan dan dokumen pribadi, dokumen resmi, gambar, foto dan sebagainya melalui metode wawancara yang didukung dengan studi dokumentasi

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di **Kantor Pusat Bank Indonesia**, yang berlokasi di **Jalan M.H. Thamrin No. 2, Jakarta Pusat**. Kantor ini merupakan pusat kendali seluruh kebijakan dan operasional Bank Indonesia sebagai bank sentral negara. Lingkungan kerja di kantor pusat terdiri dari berbagai direktorat, departemen, dan satuan kerja pendukung yang menangani tugas-tugas strategis, mulai dari stabilitas moneter, sistem pembayaran, hingga pengembangan sumber daya manusia. Bank Indonesia memiliki komitmen kuat terhadap penerapan **nilai budaya kerja** yang mencakup

integritas, profesionalisme, sinergi, inklusivitas, dan pelayanan unggul. Nilai-nilai ini diwujudkan dalam berbagai program kerja, pelatihan, serta aktivitas keseharian pegawai. Selain itu, kantor pusat BI juga menjadi lokasi penempatan pegawai dari jalur rekrutmen khusus, termasuk **jalur atlet**, yang bertujuan memberikan ruang kontribusi bagi individu berprestasi di bidang olahraga untuk turut serta dalam mendukung tujuan organisasi.

Dalam konteks ini, lokasi penelitian memberikan akses langsung terhadap informan yang memiliki pengalaman nyata dalam menjalani transisi dari dunia atletik ke dunia profesional, serta terlibat langsung dalam dinamika budaya kerja dan sistem penilaian Indeks Kumulatif Individu (IKI). Lingkungan kerja di kantor pusat mencerminkan kompleksitas sekaligus menjadi representasi utama dari kebijakan internal Bank Indonesia, menjadikannya lokasi yang relevan dan strategis dalam menggali data untuk studi ini.

#### 4.2 Profil Objek Penelitian

Bank Indonesia (BI) merupakan bank sentral Republik Indonesia yang memiliki mandat untuk menjaga stabilitas moneter, sistem pembayaran, dan stabilitas sistem keuangan. Sebagai lembaga negara yang independen, Bank Indonesia memiliki struktur organisasi yang kompleks dan profesional, serta menjalankan berbagai fungsi strategis di bidang ekonomi dan keuangan nasional.

Dalam upaya menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, beragam, dan berdaya saing tinggi, Bank Indonesia menerapkan kebijakan rekrutmen melalui berbagai jalur, salah satunya adalah **jalur atlet**. Jalur ini dirancang khusus untuk memberikan kesempatan kepada atlet nasional berprestasi agar dapat mengembangkan karier di bidang non-olahraga, sekaligus membawa nilai-nilai positif dari dunia olahraga ke lingkungan kerja.

Pegawai yang direkrut melalui jalur ini diharapkan mampu beradaptasi dengan budaya kerja yang berlaku di Bank Indonesia, yang menekankan pada nilai-nilai integritas, profesionalisme, disiplin, sinergi, dan kesehatan jasmani. Berdasarkan wawancara dengan empat pegawai jalur atlet, diketahui bahwa mereka membawa modal besar berupa disiplin, daya juang, dan pengalaman kompetisi, namun juga menghadapi tantangan dalam beradaptasi dengan birokrasi, teknologi digital, dan penilaian kinerja berbasis Indeks Kinerja Individu (IKI).

Meskipun demikian, ketiga narasumber mengakui adanya dukungan dari pimpinan dan rekan kerja dalam proses adaptasi. Program internal seperti **BI KEJORA** (Kesehatan Jasmani dan Rohani) menjadi salah satu sarana penting dalam mempertahankan semangat sportivitas dan kesehatan di lingkungan kerja. Keberadaan pegawai jalur atlet bukan hanya memperkaya keragaman SDM, tetapi juga menjadi bagian dari strategi organisasi untuk mengintegrasikan nilai-nilai olahraga ke dalam budaya kerja profesional di Bank Indonesia. Gambaran Umum Informan

Data yang diperoleh dari informan dalam penelitian ini banyak didapatkan melalui wawancara dan observasi. Informan yang diwawancarai dalam penelitian ini sebanyak empat pegawai jalur atlet Bank Indonesia, berikut table identitas responden:

NO	NAMA NARASUMBER	USIA	JENIS KELAMIN	JABATAN	LATARBELAKANG OLAHRAGA	LAMA BEKERA DI BI
1	Fahmi Gelorawan	32	Pria	Pegawai Jalur Atlet	Sepak Bola	7 Tahun
2	David Armando	31	Pria	Pegawai Jalur Atlet	Sepak Bola	7 Tahun
3	Dimas Pangestu Sadli	30	Pria	Pegawai Jalur Atlet	Sepak Bola	7 Tahun
4	Imam Wicaksono	32	Pria	Pegawai Jalur Atlet	Sepak Bola	7 Tahun

#### A. Fahmi Gelorawan

Seorang mantan atlet sepak bola yang pernah menorehkan prestasi di tingkat nasional memutuskan untuk mengakhiri karier olahraganya dan melanjutkan perjalanan profesionalnya di dunia kerja, tepatnya di Bank Indonesia, melalui jalur rekrutmen khusus atlet. Keputusan ini diambil karena ia menyadari bahwa usia dan kondisi fisik telah mencapai titik yang tidak lagi optimal untuk bersaing di level profesional, terutama karena belum berhasil menembus liga profesional yang lebih kompetitif. Meski demikian, pengalaman panjang di dunia olahraga telah membentuk karakter dan nilai-nilai yang kuat dalam dirinya, seperti kerja keras, disiplin tinggi, daya juang, serta kemampuan kepemimpinan yang terasah melalui dinamika tim dan pertandingan.

Nilai-nilai tersebut menjadi modal penting ketika ia memasuki lingkungan kerja yang sangat berbeda, yaitu institusi keuangan negara yang sarat dengan struktur birokrasi, sistem kerja formal, dan penggunaan teknologi digital yang kompleks. Ia membawa semangat sportivitas dan etos kerja tinggi ke dalam budaya organisasi Bank Indonesia, yang pada gilirannya dapat memberikan warna baru dalam dinamika kerja tim dan pencapaian target. Namun, ia juga secara jujur mengakui bahwa proses adaptasi tidaklah mudah. Tantangan utama yang dihadapi adalah menyesuaikan diri dengan sistem organisasi yang sangat terstruktur, serta menguasai berbagai perangkat dan sistem digital yang menjadi bagian integral dari pekerjaan sehari-hari di era transformasi digital.

Perjalanan transisi ini mencerminkan dinamika yang umum dialami oleh para mantan atlet yang beralih ke dunia kerja profesional. Mereka membawa kekuatan karakter yang luar biasa, namun juga membutuhkan dukungan dalam bentuk pelatihan, pendampingan, dan waktu untuk beradaptasi dengan lingkungan kerja yang sangat berbeda dari dunia olahraga. Dalam konteks ini, Bank Indonesia sebagai institusi yang membuka jalur khusus bagi atlet berprestasi menunjukkan komitmen terhadap keberagaman talenta, sekaligus menghadapi tantangan dalam mengelola integrasi dan pengembangan sumber daya manusia dari latar belakang non-konvensional.

#### B. David Armando

David Armando adalah seorang mantan atlet yang memutuskan untuk beralih ke dunia kerja profesional setelah menimbang masa depan kariernya di bidang olahraga. Ia mendapatkan informasi mengenai rekrutmen jalur atlet di Bank Indonesia melalui jaringan keluarga, yang kemudian menjadi titik awal peralihannya dari dunia olahraga ke dunia kerja formal. Kesadaran bahwa usia emas seorang atlet relatif pendek menjadi faktor utama dalam keputusannya untuk mencari jalur karier yang lebih berjangka panjang dan stabil. Dalam dunia olahraga, David telah



terbiasa dengan ritme latihan yang disiplin, kerja keras yang konsisten, serta semangat kompetitif yang tinggi—nilai-nilai yang kemudian ia bawa ke lingkungan kerja di Bank Indonesia.

Namun, transisi ini tidak sepenuhnya berjalan mulus. Meskipun David memiliki keunggulan dalam hal etos kerja dan kedisiplinan, ia menghadapi tantangan besar dalam hal penguasaan teknologi informasi (IT) dan penyesuaian terhadap tuntutan kerja formal yang sangat berbeda dari dunia olahraga. Sistem kerja yang berbasis digital, penggunaan aplikasi internal, serta prosedur administratif yang kompleks menjadi hambatan awal yang memerlukan proses adaptasi yang cukup panjang. Selain itu, ekspektasi terhadap peran pegawai tidak hanya terbatas pada prestasi masa lalu sebagai atlet, tetapi juga pada kemampuan untuk berkontribusi secara profesional dalam tugas-tugas organisasi.

Kisah David mencerminkan realitas yang dihadapi banyak mantan atlet yang memasuki dunia kerja formal. Mereka membawa kekuatan karakter dan nilai-nilai positif dari dunia olahraga, namun juga membutuhkan dukungan dalam bentuk pelatihan teknis, pembinaan karier, dan lingkungan kerja yang inklusif agar dapat berkembang secara optimal. Dalam konteks ini, program rekrutmen jalur atlet di Bank Indonesia menjadi langkah strategis yang tidak hanya membuka peluang bagi para atlet berprestasi, tetapi juga menantang institusi untuk membangun sistem yang mampu mengakomodasi keberagaman latar belakang pegawai.

### C. Dimas Pangestu Sadli

Dimas adalah seorang mantan atlet berprestasi tingkat nasional yang memulai karier barunya di Bank Indonesia melalui jalur rekrutmen khusus atlet. Keputusannya untuk bergabung dengan institusi ini berawal dari rekomendasi seorang teman yang telah lebih dahulu bekerja di Bank Indonesia. Rekomendasi tersebut membuka peluang baru bagi Dimas untuk melanjutkan kontribusinya di luar dunia olahraga, sekaligus menjawab kebutuhan akan stabilitas karier jangka panjang. Dalam menjalani peran barunya, Dimas membawa serta nilai-nilai penting yang telah tertanam kuat selama menjadi atlet, seperti tanggung jawab, kedisiplinan, dan komitmen terhadap pencapaian target. Nilai-nilai ini menjadi fondasi utama dalam membentuk etos kerjanya di lingkungan birokrasi yang sangat berbeda dari dunia olahraga.

Namun, perjalanan adaptasi Dimas tidak sepenuhnya mudah. Ia menghadapi tantangan besar dalam memahami sistem kerja bank sentral yang kompleks, termasuk struktur organisasi, regulasi internal, serta penggunaan teknologi informasi yang menjadi bagian penting dari operasional sehari-hari. Dunia kerja formal yang menuntut pemahaman administratif, komunikasi lintas unit,

dan penguasaan perangkat digital menjadi medan baru yang memerlukan pembelajaran dan penyesuaian terus-menerus. Meski demikian, Dimas tidak menghadapi tantangan ini sendirian. Ia mendapatkan dukungan yang kuat dari pimpinan unitnya, yang tidak hanya memberikan ruang untuk belajar, tetapi juga mempercayainya sebagai *change agent*—seseorang yang diharapkan dapat membawa semangat baru, mendorong perubahan positif, dan menjembatani nilai-nilai sportivitas ke dalam budaya kerja organisasi.

Perjalanan Dimas mencerminkan bagaimana transisi dari dunia olahraga ke dunia kerja profesional dapat menjadi proses yang penuh tantangan namun juga penuh potensi. Dengan dukungan organisasi yang tepat dan kemauan untuk terus belajar, mantan atlet seperti Dimas tidak hanya mampu beradaptasi, tetapi juga berkontribusi secara signifikan dalam membentuk budaya kerja yang lebih dinamis, kolaboratif, dan berorientasi pada hasil

#### .D. Imam Wicaksono

Imam adalah seorang mantan atlet yang memutuskan untuk bergabung dengan Bank Indonesia melalui jalur rekrutmen atlet, dengan motivasi utama karena reputasi lembaga yang tinggi serta prospek remunerasi yang dianggap menjanjikan dan stabil untuk jangka panjang. Sebagai individu yang telah terbiasa menghadapi tekanan dalam dunia olahraga kompetitif, Imam memiliki daya tahan mental yang kuat dan kemampuan untuk bekerja di bawah tekanan, yang menjadi modal penting dalam menghadapi tantangan di dunia kerja. Nilai-nilai seperti kedisiplinan, tanggung jawab, dan ketekunan yang telah terbentuk selama menjadi atlet terus ia pegang teguh dalam menjalani peran barunya sebagai pegawai di institusi keuangan negara.

Namun, Imam juga menyadari bahwa transisi dari dunia olahraga ke dunia kerja formal, khususnya di lingkungan bank sentral, bukanlah hal yang mudah. Tantangan utama yang ia hadapi adalah penyesuaian terhadap budaya kerja yang sangat berbeda, terutama dalam hal penguasaan teknologi digital dan pemahaman terhadap sistem keuangan yang kompleks. Dunia kerja di Bank Indonesia menuntut kemampuan untuk beradaptasi dengan cepat terhadap sistem informasi, aplikasi internal, serta proses kerja yang berbasis data dan regulasi. Meskipun demikian, Imam menilai bahwa budaya kerja di Bank Indonesia sudah cukup inklusif dan memberikan ruang bagi pegawai dari berbagai latar belakang untuk berkembang.

Salah satu hal yang menjadi perhatian Imam adalah perlunya indikator kinerja individu (IKI) yang lebih spesifik dan relevan bagi pegawai dari jalur atlet. Ia menilai bahwa meskipun nilai-nilai dasar seperti kedisiplinan dan kerja keras telah ia bawa, namun sistem penilaian kinerja yang berlaku saat



ini belum sepenuhnya mencerminkan karakteristik dan potensi unik dari pegawai jalur atlet. Oleh karena itu, Imam mendorong adanya pendekatan yang lebih adaptif dalam pengelolaan SDM, termasuk dalam hal pengembangan kompetensi dan evaluasi kinerja, agar para mantan atlet dapat berkontribusi secara optimal dan berkelanjutan dalam lingkungan kerja yang profesional dan dinamis.

#### **4.2.1 Alasan Pemilihan Informan**

Informan dalam penelitian ini dipilih menggunakan teknik **purposive sampling**, yaitu penentuan subjek secara sengaja berdasarkan kriteria yang relevan dengan tujuan penelitian (Sugiyono, 2018). Pemilihan dilakukan dengan mempertimbangkan bahwa informan harus memiliki pengalaman langsung dan pengetahuan yang mendalam terkait fenomena yang diteliti, yakni persepsi pegawai jalur atlet terhadap budaya kerja dan pencapaian Indeks Kinerja Individu (IKI) di Bank Indonesia Pusat.

Adapun kriteria pemilihan informan adalah sebagai berikut:

1. Pegawai Bank Indonesia Pusat yang direkrut melalui jalur atlet.
2. Memiliki pengalaman kerja minimal dua tahun sehingga sudah melewati tahap adaptasi awal terhadap budaya kerja organisasi.
3. Pernah mengikuti program budaya kerja yang diterapkan di Bank Indonesia
4. Memiliki pengalaman penilaian kinerja individu (IKI) minimal dua kali periode evaluasi.
5. Bersedia memberikan informasi secara terbuka dan jujur selama proses wawancara.

Berdasarkan kriteria tersebut, diperoleh empat orang informan yang memenuhi syarat. Keempatnya berasal dari cabang olahraga yang berbeda dan memiliki latar belakang karier yang bervariasi. Variasi ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai persepsi pegawai jalur atlet terhadap budaya kerja dan sistem penilaian IKI di Bank Indonesia Pusat.

#### **4.3 Penyajian dan Analisa Interpretasi Data**

Dalam penelitian kualitatif, penyajian data tidak hanya bertujuan untuk menampilkan informasi secara deskriptif, tetapi juga untuk mengungkap makna yang lebih dalam dari pengalaman dan pandangan para partisipan. Dalam konteks ini, metode analisis tematik digunakan sebagai

pendekatan utama untuk mengorganisasi dan menginterpretasi data hasil wawancara. Analisis tematik merupakan proses sistematis yang dimulai dengan pengkodean data, yaitu mengidentifikasi potongan-potongan informasi penting dari transkrip wawancara yang dianggap relevan dengan fokus penelitian. Potongan data ini kemudian dikelompokkan ke dalam kategori atau pola tertentu, yang pada akhirnya membentuk tema-tema utama yang mencerminkan inti dari pengalaman atau fenomena yang diteliti.

Proses ini tidak bersifat linier, melainkan iterative peneliti terus-menerus membaca ulang data, merevisi kode, dan menyempurnakan tema hingga diperoleh struktur tematik yang paling representatif. Dalam penelitian ini, analisis dilakukan terhadap data dari empat narasumber yang memiliki latar belakang sebagai mantan atlet yang kini bekerja di Bank Indonesia. Melalui proses pengkodean dan pengelompokan data tersebut, peneliti berhasil mengidentifikasi enam tema utama.

#### **4.3.1 Alasan bergabung dan transisi karier**

Keempat narasumber mengungkapkan bahwa alasan utama mereka bergabung sebagai pegawai Bank Indonesia jalur atlet adalah keterbatasan usia karier atlet profesional dan keinginan untuk memiliki pekerjaan yang stabil. Sebagian besar menyadari bahwa masa emas atlet sangat singkat, sehingga diperlukan perencanaan karier pasca-pensiun dari dunia olahraga.

Banyak atlet memilih berkarier sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS) atau bekerja di lembaga pemerintahan seperti Bank Indonesia karena mempertimbangkan masa depan yang lebih stabil dan realistis. Karier sebagai atlet memiliki batas usia yang relatif pendek, sehingga ketika tidak berhasil menembus liga profesional atau mencapai puncak prestasi, mereka mulai mencari jalur alternatif yang lebih menjanjikan. Bekerja di instansi pemerintah memberikan jaminan finansial, stabilitas pekerjaan, dan peluang untuk tetap berkontribusi kepada negara. Selain itu, adanya jalur rekrutmen khusus bagi atlet berprestasi membuka kesempatan yang sesuai dengan latar belakang mereka. Nilai-nilai yang telah tertanam selama menjadi atlet seperti disiplin, kerja keras, tanggung jawab, dan daya tahan terhadap tekanan menjadi modal penting dalam menjalankan tugas sebagai pegawai. Meskipun tantangan adaptasi terhadap sistem kerja birokrasi dan teknologi digital cukup besar, para atlet tetap berusaha untuk berkembang dan membuktikan bahwa mereka mampu bersaing secara profesional. Dengan dukungan dari pimpinan dan lingkungan kerja yang inklusif, transisi karier dari dunia olahraga ke dunia pemerintahan menjadi langkah yang logis dan strategis bagi banyak atlet.

### **Kutipan Informan :**

Fahmi: “Saya berpikir lebih baik saya ambil kesempatan untuk bekerja di pemerintahan saja, usia saya sudah 25 tahun dan belum mencapai karier sebagai pemain profesional.”

David: “Usia emas atlet itu pendek... jadi saya berusaha realistis.”

Dimas: “Karier atlet cenderung lebih pendek dan tidak semua bisa lanjut jadi pelatih atau pembina.”

Imam: “Selain karena stabilitas kerja, saya tertarik karena reputasi BI dan prospek jangka panjangnya.”

Career Transition Theory merupakan pendekatan psikologis dan sosial yang digunakan untuk memahami proses perpindahan individu dari satu jalur karier ke jalur karier lainnya. Teori ini menekankan bahwa transisi karier bukan hanya soal perubahan pekerjaan, tetapi juga melibatkan perubahan identitas, motivasi, dan penyesuaian sosial yang kompleks. Dalam konteks mantan atlet yang beralih ke dunia kerja formal seperti di Bank Indonesia, teori ini sangat relevan karena mereka tidak hanya berpindah profesi, tetapi juga berpindah dari dunia yang sangat berbeda secara budaya, ritme kerja, dan sistem nilai.

Career Transition Theory, yang dikembangkan oleh Nancy K. Schlossberg, merupakan pendekatan psikologis dan sosial yang digunakan untuk memahami proses perpindahan individu dari satu jalur karier ke jalur lainnya. Teori ini menekankan bahwa transisi karier bukan hanya soal perubahan pekerjaan, tetapi juga melibatkan perubahan identitas, rutinitas, hubungan sosial, dan persepsi terhadap diri sendiri. Dalam konteks mantan atlet yang beralih ke dunia kerja formal seperti di Bank Indonesia, teori ini sangat relevan karena mereka tidak hanya berpindah profesi, tetapi juga berpindah dari dunia yang sangat berbeda secara budaya, ritme kerja, dan sistem nilai.

Schlossberg mengembangkan kerangka kerja yang dikenal sebagai 4S System, yaitu Situation, Self, Support, dan Strategies. Keempat elemen ini membantu menjelaskan bagaimana individu menilai situasi transisi, bagaimana karakteristik pribadi memengaruhi respons terhadap perubahan, sejauh mana dukungan sosial tersedia, dan strategi apa yang digunakan untuk beradaptasi. Dalam kasus Fahmi, David, Dimas, dan Imam, transisi dari dunia olahraga ke birokrasi menuntut penyesuaian terhadap struktur organisasi, teknologi digital, dan ekspektasi profesional yang berbeda. Mereka menghadapi tantangan dalam membentuk identitas baru sebagai pegawai, namun juga menunjukkan motivasi kuat untuk berkembang dan berkontribusi.

Teori ini juga menekankan bahwa keberhasilan transisi sangat dipengaruhi oleh persepsi individu terhadap kontrol dan makna dari perubahan yang terjadi. Jika transisi dipandang sebagai peluang, maka individu cenderung lebih adaptif dan resilien. Sebaliknya, jika dipandang sebagai kehilangan atau ancaman, maka risiko stres dan resistensi meningkat. Oleh karena itu, Career Transition Theory memberikan kerangka konseptual yang komprehensif untuk memahami dinamika psikologis dan sosial dalam proses transisi karier, serta membantu organisasi dalam merancang dukungan yang tepat bagi individu yang mengalami perubahan besar dalam jalur profesionalnya.

Expectancy Theory, yang dikembangkan oleh Victor H. Vroom pada tahun 1964, merupakan salah satu teori motivasi yang menjelaskan bagaimana individu membuat keputusan berdasarkan harapan bahwa usaha mereka akan menghasilkan kinerja yang baik, dan kinerja tersebut akan membawa hasil yang diinginkan. Teori ini berfokus pada tiga komponen utama: expectancy (harapan bahwa usaha akan menghasilkan kinerja), instrumentality (keyakinan bahwa kinerja akan menghasilkan hasil tertentu), dan valence (nilai atau daya tarik dari hasil tersebut). Ketiga komponen ini membentuk dasar pemikiran bahwa individu akan termotivasi untuk bertindak jika mereka percaya bahwa tindakan tersebut akan membawa mereka pada hasil yang bernilai.

Dalam konteks mantan atlet seperti Fahmi, David, Dimas, dan Imam, teori ini sangat relevan untuk memahami keputusan mereka beralih dari dunia olahraga ke dunia kerja formal di Bank Indonesia. Mereka menyadari bahwa usaha untuk beradaptasi dan bekerja keras di lingkungan baru akan menghasilkan kinerja yang baik, dan kinerja tersebut akan memberikan hasil yang mereka anggap penting seperti stabilitas pekerjaan, penghasilan yang layak, dan pengakuan profesional. Misalnya, Fahmi menyebut bahwa pada usia 25 tahun, peluang untuk menembus karier profesional sebagai atlet semakin kecil, sehingga ia memilih jalur kerja pemerintahan yang lebih menjanjikan. David dan Dimas juga menunjukkan kesadaran bahwa usia emas atlet sangat terbatas, dan Imam menekankan pentingnya stabilitas dan reputasi lembaga sebagai faktor pendorong.

Keputusan mereka mencerminkan proses evaluasi yang rasional dan terstruktur, di mana mereka mempertimbangkan apakah usaha yang mereka lakukan di jalur baru akan memberikan hasil yang sesuai dengan harapan dan nilai pribadi mereka. Dengan demikian, Expectancy Theory memberikan kerangka konseptual yang kuat untuk memahami motivasi transisi karier, terutama dalam konteks perubahan besar dari dunia olahraga ke dunia birokrasi dan profesional.

Transisi karier dari dunia olahraga ke dunia kerja formal di Bank Indonesia yang dialami oleh para pegawai jalur atlet merupakan proses yang penuh tantangan sekaligus pembelajaran. Para narasumber menyampaikan bahwa keputusan untuk beralih karier didorong oleh kesadaran akan

keterbatasan usia dalam dunia atletik serta keinginan untuk memiliki masa depan yang lebih stabil. Proses transisi ini dimulai dari pemenuhan syarat administratif, seperti pendidikan minimal S1 dan prestasi olahraga tingkat nasional, hingga mengikuti seleksi dan adaptasi di lingkungan kerja yang sangat berbeda dari dunia olahraga.

Dalam proses adaptasi, para atlet menghadapi tantangan besar, terutama dalam hal pemahaman terhadap sistem kerja birokrasi dan teknologi digital yang menjadi bagian integral dari pekerjaan di Bank Indonesia. Meskipun demikian, mereka mampu memanfaatkan nilai-nilai yang telah tertanam selama menjadi atlet, seperti disiplin, kerja keras, tanggung jawab, dan daya tahan terhadap tekanan, sebagai modal utama dalam menjalankan tugas dan berinteraksi di lingkungan kerja baru.

Transisi ini juga melibatkan penyesuaian terhadap budaya kerja institusi, yang dinilai cukup mendukung namun belum sepenuhnya inklusif terhadap latar belakang pegawai jalur khusus. Beberapa narasumber merasa bahwa sistem penilaian kinerja (IKI) belum sepenuhnya mencerminkan kontribusi mereka secara objektif, karena indikator yang digunakan masih disamakan dengan pegawai reguler. Meski demikian, mereka tetap berusaha menunjukkan kinerja terbaik dan berharap adanya kebijakan yang lebih adil dan adaptif terhadap karakteristik unik pegawai jalur atlet.

Secara keseluruhan, transisi karier yang dialami oleh para atlet ini menunjukkan dinamika yang menarik antara identitas lama sebagai atlet dan identitas baru sebagai pegawai profesional. Dengan dukungan pimpinan dan lingkungan kerja yang semakin terbuka, mereka mampu menjalani proses transisi ini dengan semangat dan komitmen tinggi, serta memberikan kontribusi yang berarti bagi institusi. Temuan ini sejalan dengan konsep *career transition* pada atlet (Stambulova, 2003), di mana transisi pasca-karier memerlukan dukungan lingkungan dan peluang kerja yang sesuai, relevansi dari teori tersebut yakni transisi karier pada atlet adalah proses psikologis dan sosial yang terjadi ketika seorang atlet berpindah dari dunia olahraga ke kehidupan pasca-karier, termasuk dunia kerja profesional. Transisi ini tidak hanya menyangkut perubahan aktivitas, tetapi juga perubahan identitas, rutinitas, dan lingkungan sosial. Stambulova menekankan bahwa keberhasilan transisi sangat dipengaruhi oleh:

1. Sumber daya pribadi: seperti motivasi, keterampilan adaptasi, dan pengalaman hidup.
2. Dukungan lingkungan: termasuk dukungan dari keluarga, teman, organisasi, dan tempat kerja baru.



3. Peluang kerja yang sesuai: yaitu pekerjaan yang memungkinkan atlet untuk memanfaatkan nilai dan keterampilan yang telah mereka kembangkan selama berkarier di dunia olahraga.

Dalam konteks temuan Anda, para narasumber menunjukkan bahwa mereka mengalami transisi yang cukup menantang, terutama dalam hal adaptasi terhadap sistem kerja birokrasi dan teknologi digital. Namun, mereka juga menunjukkan bahwa nilai-nilai seperti disiplin, kerja keras, dan daya tahan terhadap tekanan yang merupakan bagian dari identitas atlet masih sangat relevan dan berguna dalam pekerjaan mereka sebagai pegawai Bank Indonesia.

Dukungan dari pimpinan dan lingkungan kerja yang inklusif menjadi faktor penting dalam membantu mereka menjalani transisi ini. Meski ada kendala dalam sistem penilaian kinerja (IKI) yang belum sepenuhnya mengakomodasi karakteristik jalur atlet, para narasumber tetap menunjukkan komitmen untuk berkontribusi dan berkembang. Hal ini sejalan dengan teori Stambulova bahwa transisi yang berhasil memerlukan kombinasi antara kesiapan individu dan dukungan eksternal yang memadai.

#### **4.3.2 Adaptasi Lingkungan dan Budaya Kerja**

Meskipun membawa modal disiplin dan daya juang dari dunia olahraga, seluruh narasumber menghadapi tantangan dalam beradaptasi dengan struktur organisasi, birokrasi, dan penggunaan teknologi digital di BI.

Meskipun para narasumber dalam penelitian ini merupakan mantan atlet yang telah terbiasa dengan kedisiplinan tinggi, daya juang yang kuat, serta komitmen terhadap pencapaian target, mereka tetap menghadapi tantangan signifikan ketika memasuki dunia kerja formal di Bank Indonesia. Nilai-nilai positif yang dibawa dari dunia olahraga memang menjadi modal awal yang sangat berharga, terutama dalam hal etos kerja, ketahanan terhadap tekanan, dan semangat kompetitif. Namun, realitas kerja di institusi sebesar Bank Indonesia menuntut kemampuan yang berbeda, terutama dalam hal pemahaman terhadap struktur organisasi yang kompleks, prosedur birokrasi yang ketat, serta penguasaan teknologi digital yang menjadi bagian integral dari sistem kerja modern.

Struktur organisasi di Bank Indonesia memiliki hierarki, alur komunikasi, dan sistem pengambilan keputusan yang sangat berbeda dari dinamika tim olahraga. Dalam dunia olahraga, keputusan sering kali bersifat cepat dan langsung, sementara di lingkungan birokrasi, prosesnya lebih formal, terstruktur, dan memerlukan dokumentasi serta koordinasi lintas unit. Hal ini menjadi tantangan tersendiri bagi para mantan atlet yang terbiasa dengan fleksibilitas dan kecepatan dalam bertindak.



Selain itu, penggunaan teknologi digital dalam pekerjaan sehari-hari seperti sistem informasi internal, aplikasi manajemen kinerja, pelaporan elektronik, hingga komunikasi berbasis platform digital menjadi hambatan awal yang cukup signifikan. Sebagian besar narasumber mengakui bahwa mereka belum memiliki pengalaman atau pelatihan yang memadai dalam bidang ini sebelum bergabung dengan Bank Indonesia. Akibatnya, proses adaptasi terhadap perangkat digital dan sistem kerja berbasis teknologi memerlukan waktu, bimbingan, dan pelatihan tambahan.

Meskipun demikian, tantangan-tantangan ini tidak mengurangi semangat mereka untuk belajar dan berkembang. Justru, dengan dukungan dari lingkungan kerja yang inklusif dan adanya pembinaan dari atasan, para mantan atlet ini menunjukkan potensi besar untuk bertransformasi menjadi pegawai yang tidak hanya tangguh secara mental, tetapi juga adaptif terhadap perubahan. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan integrasi mantan atlet ke dalam organisasi formal sangat bergantung pada kombinasi antara kekuatan karakter individu dan sistem dukungan organisasi yang memadai.

**Kutipan Informan:**

- Fahmi: *“Tantangan awal yakni adaptasi terhadap sistem organisasi di Bank Indonesia.”*
- David: *“Tantangan saya yakni pemahaman IT atau digital... dulu saya tidak terbiasa di depan komputer.”*
- Dimas: *“Tantangan awalnya adalah faktor lingkungan dan pengetahuan terhadap Bank Sentral.”*
- Imam: *“Awal masuk, saya harus belajar banyak soal prosedur dan istilah keuangan.”*

Proses adaptasi mengindikasikan adanya cultural adjustment dari lingkungan kompetitif olahraga ke lingkungan kerja birokratis. Berdasarkan teori organizational socialization (Van Maanen & Schein, 1979), pegawai memerlukan fase learning dan role negotiation untuk dapat berfungsi optimal di organisasi baru. Berdasarkan teori Organizational Socialization dari Van Maanen dan Schein (1979), proses adaptasi pegawai baru dalam organisasi melibatkan dua fase penting, yaitu learning dan role negotiation. Fase learning mencakup proses pembelajaran terhadap budaya organisasi, sistem kerja, serta nilai-nilai yang berlaku. Sementara itu, fase role negotiation adalah proses di mana pegawai baru menegosiasikan dan menyesuaikan peran mereka dalam organisasi, baik secara formal maupun informal, agar dapat berfungsi secara optimal.

terlihat bahwa para pegawai jalur atlet di Bank Indonesia mengalami kedua fase tersebut secara nyata. Dalam fase learning, mereka menghadapi tantangan seperti adaptasi terhadap sistem kerja yang berbasis digital, pemahaman terhadap budaya kerja Bank Indonesia, serta tuntutan untuk memahami sistem penilaian kinerja seperti IKI (Indeks Kinerja Individu). Misalnya, narasumber Fahmi Gelorawan dan David Armando menyebutkan bahwa tantangan awal mereka adalah memahami sistem organisasi dan teknologi digital yang sebelumnya tidak mereka kuasai sebagai atlet.

Sementara itu, fase role negotiation tercermin dari pengalaman mereka dalam menyesuaikan ekspektasi antara peran sebagai pegawai jalur atlet dan tuntutan pekerjaan formal. Beberapa narasumber menyampaikan bahwa mereka sempat merasa tersisih atau kurang adil karena indikator penilaian kinerja disamakan dengan pegawai reguler, padahal mereka direkrut melalui jalur khusus dengan tanggung jawab ganda: berprestasi di bidang olahraga dan menyelesaikan tugas kantor. Proses negosiasi ini juga terlihat dalam interaksi mereka dengan pimpinan, yang disebutkan cukup mendukung dan memberikan ruang adaptasi.

Dengan demikian, wawancara ini memperkuat relevansi teori Organizational Socialization, di mana proses pembelajaran dan negosiasi peran menjadi kunci bagi pegawai jalur atlet untuk dapat berfungsi secara efektif dan merasa terintegrasi dalam lingkungan kerja Bank Indonesia.

Cognitive Appraisal Theory yang dikembangkan oleh Lazarus dan Folkman (1984) menjelaskan bahwa respons individu terhadap situasi baru sangat dipengaruhi oleh cara mereka menilai atau mengevaluasi situasi tersebut secara kognitif. Teori ini menekankan bahwa stres dan adaptasi bukan hanya ditentukan oleh kondisi eksternal, tetapi juga oleh persepsi subjektif individu terhadap situasi yang dihadapi. Dalam proses ini, terdapat dua tahap utama penilaian, yaitu primary appraisal dan secondary appraisal. Pada tahap primary appraisal, individu menilai apakah situasi tersebut merupakan ancaman, tantangan, atau tidak relevan. Jika situasi dianggap sebagai tantangan, maka individu cenderung merespons secara positif dan proaktif. Sebaliknya, jika dianggap sebagai ancaman, maka respons yang muncul bisa berupa kecemasan, tekanan, atau bahkan penolakan.

Tahap berikutnya adalah secondary appraisal, di mana individu mengevaluasi sejauh mana mereka memiliki sumber daya atau kemampuan untuk mengatasi situasi tersebut. Ini mencakup penilaian terhadap keterampilan pribadi, dukungan sosial, pengalaman sebelumnya, serta akses terhadap informasi atau pelatihan. Jika individu merasa memiliki cukup sumber daya, maka mereka akan mengembangkan strategi koping yang adaptif, seperti mencari bantuan, belajar hal baru, atau

menyesuaikan ekspektasi. Namun, jika merasa tidak siap, maka strategi koping yang muncul bisa bersifat defensif atau bahkan menghindar.

Dalam konteks mantan atlet yang beralih ke dunia kerja formal di Bank Indonesia, teori ini sangat relevan. Para mantan atlet seperti Fahmi, David, Dimas, dan Imam menghadapi situasi baru yang menuntut pemahaman terhadap struktur organisasi, teknologi digital, dan sistem keuangan yang kompleks. Masing-masing dari mereka melakukan appraisal terhadap tantangan tersebut ada yang melihatnya sebagai peluang untuk belajar, ada pula yang merasa kewalahan karena keterbatasan pengalaman sebelumnya. Respons mereka terhadap tantangan ini sangat dipengaruhi oleh persepsi terhadap kemampuan diri dan dukungan yang tersedia di lingkungan kerja. Oleh karena itu, Cognitive Appraisal Theory memberikan kerangka yang kuat untuk memahami bagaimana individu menilai dan merespons proses adaptasi dalam konteks transisi karier, khususnya dari dunia olahraga ke dunia birokrasi dan teknologi.

Technology Acceptance Model (TAM) adalah teori yang dikembangkan oleh Fred Davis pada akhir 1980-an untuk menjelaskan bagaimana dan mengapa seseorang menerima atau menolak penggunaan teknologi baru. Model ini menyatakan bahwa penerimaan terhadap teknologi sangat dipengaruhi oleh dua faktor utama, yaitu *perceived usefulness* (persepsi terhadap kegunaan) dan *perceived ease of use* (persepsi terhadap kemudahan penggunaan). *Perceived usefulness* merujuk pada sejauh mana seseorang percaya bahwa penggunaan teknologi akan meningkatkan kinerjanya, sedangkan *perceived ease of use* berkaitan dengan sejauh mana seseorang merasa bahwa teknologi tersebut mudah dipelajari dan digunakan.

Dalam konteks penelitian ini, TAM sangat relevan untuk memahami tantangan yang dihadapi oleh David dan Imam, dua mantan atlet yang kini bekerja di Bank Indonesia. Keduanya mengungkapkan bahwa salah satu hambatan utama dalam proses adaptasi mereka adalah penguasaan teknologi informasi. David, misalnya, menyatakan bahwa ia tidak terbiasa bekerja di depan komputer, sementara Imam mengaku harus belajar banyak tentang sistem digital dan prosedur keuangan berbasis teknologi. Hal ini menunjukkan bahwa persepsi awal mereka terhadap teknologi baik dari segi kegunaan maupun kemudahannya masih rendah, sehingga memengaruhi kecepatan dan kenyamanan mereka dalam beradaptasi.

TAM membantu menjelaskan bahwa untuk meningkatkan penerimaan teknologi di kalangan pegawai dengan latar belakang non-teknis seperti mantan atlet, organisasi perlu menciptakan pengalaman penggunaan teknologi yang positif. Ini dapat dilakukan melalui pelatihan yang terstruktur, antarmuka sistem yang ramah pengguna, serta dukungan teknis yang responsif. Ketika

pegawai mulai merasakan manfaat nyata dari penggunaan teknologi dan merasa lebih percaya diri dalam mengoperasikannya, maka tingkat penerimaan mereka akan meningkat secara signifikan. Dengan demikian, TAM tidak hanya menjelaskan hambatan awal dalam adaptasi digital, tetapi juga memberikan arah strategis bagi organisasi dalam merancang intervensi yang efektif untuk mendukung transformasi digital yang inklusif.

#### **4.3.3 Persepsi terhadap Budaya Kerja Bank Indonesia**

Nilai-nilai budaya kerja Bank Indonesia (BI) seperti disiplin, kesehatan jasmani, dan profesionalisme memiliki keselarasan yang kuat dengan kebiasaan yang dimiliki oleh para atlet. Disiplin, misalnya, tercermin dalam komitmen terhadap waktu, kepatuhan terhadap aturan, dan konsistensi dalam menjalankan tugas karakteristik yang juga menjadi bagian tak terpisahkan dari kehidupan seorang atlet. Begitu pula dengan kesehatan jasmani, yang tidak hanya menjadi syarat utama bagi atlet untuk menjaga performa, tetapi juga menjadi bagian dari budaya kerja BI dalam mendukung produktivitas dan ketahanan kerja pegawai. Profesionalisme, yang mencakup integritas, kompetensi, dan tanggung jawab, juga merupakan nilai yang dijunjung tinggi baik oleh BI maupun oleh atlet dalam menjalankan peran mereka secara optimal.

Keselarasan nilai ini memperkuat konsep person-organization fit yang dikemukakan oleh Kristof (1996), yaitu kesesuaian antara nilai-nilai individu dengan nilai-nilai organisasi. Ketika pegawai memiliki nilai-nilai pribadi yang sejalan dengan budaya organisasi, mereka cenderung merasa lebih terikat secara emosional dan kognitif, yang pada akhirnya mendorong komitmen kerja dan meningkatkan kepuasan serta kinerja. Dalam konteks BI, individu dengan latar belakang atau kebiasaan seperti atlet akan lebih mudah beradaptasi dan berkembang karena mereka telah memiliki fondasi nilai yang sesuai dengan ekspektasi organisasi.

Implikasi dari temuan ini dapat diterapkan dalam berbagai aspek manajemen sumber daya manusia, seperti proses rekrutmen yang mempertimbangkan kesesuaian nilai, pengembangan program pelatihan berbasis disiplin dan gaya hidup sehat, serta pembentukan budaya kerja yang kompetitif dan berorientasi pada kinerja. Dengan demikian, kesesuaian nilai antara individu dan organisasi bukan hanya memperkuat keterikatan pegawai, tetapi juga menjadi strategi penting dalam membangun organisasi yang tangguh dan berdaya saing tinggi.

#### **Kuitipan informan**

- David: *“Nilai kesehatan jasmani sangat relate dengan pengalaman saya sebagai mantan atlet.”*
- Dimas: *“BI KEJORA sangat dekat dengan latar belakang saya.”*
- Imam: *“Kegiatan olahraga bersama membuat saya cepat akrab dengan rekan kerja.”*
- Fahmi: *“BI KEJORA Kesehatan jasmani dan Rohani, itu yang saya rasakan sangat relate dengan pengalaman saya sebagai mantan atlet.”*

Social Identity Theory yang dikembangkan oleh Henri Tajfel dan John Turner pada tahun 1979 menjelaskan bahwa identitas individu tidak hanya terbentuk dari karakteristik pribadi, tetapi juga dari keanggotaan dalam kelompok sosial tertentu. Dalam teori ini, individu cenderung mengkategorikan diri dan orang lain ke dalam kelompok-kelompok sosial seperti “kami” (ingroup) dan “mereka” (outgroup). Proses ini terdiri dari tiga tahap utama, yaitu social categorization, social identification, dan social comparison. Melalui social categorization, seseorang mulai mengenali dirinya sebagai bagian dari kelompok tertentu, misalnya sebagai pegawai Bank Indonesia atau sebagai peserta kegiatan olahraga kantor. Selanjutnya, dalam tahap social identification, individu menginternalisasi nilai dan norma kelompok tersebut sebagai bagian dari identitas dirinya. Terakhir, dalam social comparison, individu membandingkan kelompoknya dengan kelompok lain, yang dapat memengaruhi harga diri dan solidaritas kelompok.

Pernyataan Imam, “kegiatan olahraga bersama membuat saya cepat akrab dengan rekan kerja,” mencerminkan proses pembentukan identitas sosial melalui aktivitas kelompok. Kegiatan olahraga bersama berfungsi sebagai media informal yang memperkuat rasa kebersamaan, keterikatan, dan integrasi antarpegawai. Dalam konteks organisasi, hal ini menunjukkan bahwa aktivitas sosial seperti olahraga tidak hanya berdampak pada kesehatan jasmani, tetapi juga berperan penting dalam membangun hubungan interpersonal dan memperkuat identitas kolektif. Ketika individu merasa menjadi bagian dari kelompok yang positif dan inklusif, mereka cenderung menunjukkan loyalitas yang lebih tinggi, keterlibatan yang lebih kuat, dan motivasi kerja yang lebih besar. Oleh karena itu, Social Identity Theory memberikan landasan teoritis yang kuat untuk memahami bagaimana interaksi sosial di tempat kerja dapat membentuk dinamika kelompok dan meningkatkan efektivitas organisasi.

Self-Determination Theory (SDT) yang dikembangkan oleh Edward L. Deci dan Richard M. Ryan pada tahun 1985 merupakan teori motivasi yang menekankan pentingnya pemenuhan tiga kebutuhan psikologis dasar agar individu dapat berkembang secara optimal, yaitu kompetensi, keterhubungan (relatedness), dan otonomi. Ketika kebutuhan-kebutuhan ini terpenuhi, individu



akan menunjukkan motivasi intrinsik, yaitu dorongan untuk melakukan suatu aktivitas karena merasa itu bermakna dan sesuai dengan nilai-nilai pribadi, bukan karena tekanan eksternal atau imbalan semata. Dalam konteks organisasi, SDT menjelaskan bahwa lingkungan kerja yang mendukung ketiga kebutuhan tersebut akan menghasilkan pegawai yang lebih termotivasi, kreatif, dan berkomitmen.

Pernyataan Dimas, “BI KEJORA sangat dekat dengan latar belakang saya,” mencerminkan bahwa pekerjaannya di Bank Indonesia memenuhi kebutuhan psikologisnya. Ia merasa bahwa nilai-nilai dan program kerja BI KEJORA sesuai dengan pengalaman dan identitas pribadinya, sehingga memperkuat motivasi intrinsik dan keterlibatan kerja. Ketika individu merasa bahwa pekerjaan mereka relevan dengan latar belakang dan nilai-nilai pribadi, mereka cenderung lebih puas, lebih produktif, dan lebih loyal terhadap organisasi. Oleh karena itu, Self-Determination Theory memberikan kerangka teoritis yang kuat untuk memahami bagaimana kesesuaian antara pekerjaan dan identitas pribadi dapat meningkatkan kesejahteraan psikologis dan kinerja pegawai.

#### **4.3.4 Persepsi Terkait Sistem Penilaian IKI**

Transkrip wawancara yang melibatkan Fahmi, David, Imam, dan Dimas mengungkapkan adanya ketidakpuasan terhadap sistem penilaian kinerja individu (IKI) yang diterapkan secara seragam antara pegawai jalur atlet dan jalur reguler. Fahmi menyatakan bahwa indikator IKI saat ini masih disamakan, tanpa mempertimbangkan perbedaan peran dan kontribusi antara kedua jalur. Hal ini diperkuat oleh David yang menyoroti bahwa tuntutan kinerja yang sama tidak mencerminkan kenyataan bahwa pegawai jalur atlet juga memiliki tanggung jawab untuk berprestasi di luar pekerjaan kantor, seperti mewakili institusi dalam bidang olahraga. Pernyataan ini menunjukkan bahwa sistem evaluasi yang ada belum sepenuhnya mengakomodasi kontribusi non-struktural yang bersifat representatif dan berdampak pada citra organisasi.

Imam menambahkan bahwa diperlukan indikator yang lebih objektif untuk jalur atlet, yang mengindikasikan bahwa sistem penilaian saat ini mungkin terlalu umum atau tidak relevan dengan konteks kerja mereka. Objektivitas dalam penilaian kinerja sangat penting untuk memastikan bahwa evaluasi dilakukan secara adil dan berdasarkan kontribusi nyata. Dimas pun menyampaikan bahwa penyesuaian IKI khusus untuk jalur atlet akan menciptakan keadilan, karena akan mempertimbangkan aspek-aspek unik dari peran mereka. Pernyataan ini mencerminkan harapan akan sistem yang lebih inklusif dan adaptif terhadap keberagaman fungsi pegawai.

Secara keseluruhan, wawancara ini menyoroti perlunya reformulasi indikator kinerja yang lebih kontekstual dan responsif terhadap peran khusus pegawai jalur atlet. Penyesuaian indikator tidak hanya akan meningkatkan rasa keadilan dan transparansi, tetapi juga dapat memperkuat motivasi intrinsik dan komitmen kerja. Dalam kerangka Self-Determination Theory (Deci & Ryan, 1985), pemenuhan kebutuhan akan kompetensi dan otonomi sangat penting untuk membentuk keterlibatan kerja yang sehat dan berkelanjutan. Oleh karena itu, organisasi perlu mempertimbangkan pendekatan evaluasi yang lebih fleksibel dan berbasis kontribusi nyata, agar seluruh pegawai merasa dihargai sesuai dengan peran dan tanggung jawab masing-masing.

### **Kutipan Informan**

- Fahmi: *“Indikator IKI hari ini masih disamakan antara jalur atlet dan reguler.”*
- David: *“Kami dituntut sama, padahal fokus kami juga berprestasi di luar pekerjaan kantor.”*
- Imam: *“Perlu indikator yang lebih objektif untuk jalur atlet.”*
- Dimas: *“Kalau ada penyesuaian IKI khusus atlet, itu akan lebih adil.”*

Informan dalam wawancara menyampaikan bahwa indikator kinerja individu (IKI) yang berlaku saat ini belum mempertimbangkan karakteristik unik pegawai jalur atlet. Pegawai jalur ini memiliki peran ganda, yaitu sebagai pelaksana tugas kantor sekaligus sebagai representasi institusi dalam bidang olahraga. Ketika sistem penilaian kinerja tidak mengakomodasi peran khusus tersebut, maka muncul potensi persepsi ketidakadilan (*perceived unfairness*) di kalangan pegawai. Hal ini sejalan dengan teori keadilan organisasi yang dikemukakan oleh Jason A. Colquitt (2001), yang menjelaskan bahwa persepsi terhadap keadilan dalam organisasi sangat memengaruhi sikap dan perilaku individu, termasuk kepuasan kerja, komitmen, dan kinerja.

Colquitt membagi keadilan organisasi ke dalam empat dimensi utama: keadilan distributif (hasil yang diterima), keadilan prosedural (proses pengambilan keputusan), keadilan interpersonal (cara individu diperlakukan), dan keadilan informasional (kualitas penjelasan yang diberikan). Dalam konteks pegawai jalur atlet, ketidakadilan prosedural muncul ketika sistem IKI tidak membedakan antara pegawai reguler dan atlet, padahal tanggung jawab dan kontribusi mereka berbeda. Ketika pegawai merasa bahwa sistem penilaian tidak mencerminkan realitas kerja mereka, maka kepercayaan terhadap organisasi dapat menurun, dan motivasi kerja pun terdampak.

Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk melakukan penyesuaian terhadap indikator kinerja yang lebih kontekstual dan inklusif. Penyesuaian ini tidak hanya akan meningkatkan persepsi keadilan, tetapi juga memperkuat keterikatan pegawai terhadap organisasi. Dengan mengintegrasikan prinsip-prinsip keadilan organisasi dalam sistem evaluasi, Bank Indonesia dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat, adil, dan produktif bagi seluruh jalur pegawai.

Equity Theory yang dikembangkan oleh J. Stacy Adams pada tahun 1965 menjelaskan bahwa persepsi individu terhadap keadilan dalam lingkungan kerja sangat dipengaruhi oleh perbandingan antara input dan output yang mereka berikan dan terima, dibandingkan dengan orang lain dalam situasi yang serupa. Input mencakup segala bentuk kontribusi yang diberikan oleh individu kepada organisasi, seperti usaha, waktu, kompetensi, dan tanggung jawab. Sementara itu, output merujuk pada imbalan yang diterima, seperti gaji, penghargaan, pengakuan, dan penilaian kinerja. Ketika individu merasa bahwa rasio antara input dan output mereka tidak seimbang dibandingkan dengan rekan kerja lain, maka akan muncul persepsi ketidakadilan, yang dapat berdampak negatif terhadap motivasi, kepuasan kerja, dan komitmen terhadap organisasi.

Dalam konteks pegawai jalur atlet di Bank Indonesia, Equity Theory sangat relevan untuk menjelaskan ketidakpuasan yang muncul akibat sistem penilaian kinerja (IKI) yang disamakan dengan pegawai jalur reguler. Pegawai jalur atlet memiliki input tambahan berupa prestasi di luar pekerjaan kantor, seperti mewakili institusi dalam kompetisi olahraga, menjalani latihan fisik intensif, dan menjaga citra organisasi di ruang publik. Namun, ketika kontribusi tersebut tidak diimbangi dengan output yang sesuai, seperti pengakuan dalam penilaian kinerja atau penghargaan khusus, maka timbul persepsi bahwa sistem tersebut tidak adil. Ketidakadilan ini berpotensi menurunkan motivasi intrinsik dan loyalitas pegawai, serta menciptakan ketegangan dalam hubungan kerja.

Oleh karena itu, Equity Theory memberikan landasan teoritis yang kuat bagi organisasi untuk melakukan penyesuaian sistem evaluasi kinerja yang lebih kontekstual dan responsif terhadap peran khusus pegawai. Dengan menciptakan keseimbangan antara input dan output, organisasi dapat membangun lingkungan kerja yang lebih adil, sehat, dan produktif.

Role Theory, yang dikembangkan oleh Kahn et al. (1964), menjelaskan bahwa individu dalam organisasi menjalankan berbagai peran yang memiliki ekspektasi, tanggung jawab, dan batasan tertentu. Peran-peran ini bisa berasal dari struktur formal organisasi maupun dari norma sosial yang berkembang di lingkungan kerja. Ketika seseorang menjalankan lebih dari satu peran secara bersamaan, seperti halnya pegawai jalur atlet yang berperan sebagai pegawai administratif

sekaligus sebagai atlet institusi, maka potensi munculnya konflik peran (role conflict) dan ketidakjelasan peran (role ambiguity) menjadi lebih tinggi.

Role conflict terjadi ketika dua atau lebih peran yang dijalankan memiliki tuntutan yang saling bertentangan atau sulit dijalankan secara bersamaan. Misalnya, pegawai jalur atlet dituntut untuk menyelesaikan pekerjaan kantor secara optimal, namun di saat yang sama juga harus menjalani latihan intensif atau mengikuti kompetisi olahraga yang menyita waktu dan energi. Sementara itu, role ambiguity muncul ketika individu tidak memiliki kejelasan mengenai ekspektasi, prioritas, atau indikator keberhasilan dari masing-masing peran yang dijalankan. Dalam konteks ini, sistem IKI yang tidak membedakan antara jalur atlet dan reguler memperparah ketidakjelasan tersebut, karena pegawai tidak tahu sejauh mana kontribusi mereka sebagai atlet dihargai atau diukur secara formal.

Ketika konflik dan ketidakjelasan peran tidak ditangani dengan baik, dampaknya bisa signifikan terhadap kesejahteraan psikologis, motivasi kerja, dan kinerja individu. Pegawai bisa mengalami stres, kelelahan, atau bahkan menarik diri dari salah satu peran. Oleh karena itu, organisasi perlu merancang sistem kerja dan evaluasi yang fleksibel dan adaptif, yang mampu mengakomodasi kompleksitas peran pegawai. Penyesuaian indikator kinerja, pembagian waktu kerja yang proporsional, serta komunikasi yang jelas mengenai ekspektasi peran adalah langkah-langkah penting untuk meminimalkan konflik dan meningkatkan efektivitas peran ganda.

Fred Fiedler yang menekankan pentingnya penyesuaian struktur dan proses organisasi terhadap kondisi situasional. Dalam konteks evaluasi kinerja, pendekatan ini menyiratkan bahwa indikator kinerja harus dirancang secara fleksibel dan kontekstual, agar benar-benar mencerminkan kontribusi dan tantangan yang dihadapi oleh individu dalam perannya masing-masing.

Penerapan teori ini sangat relevan dalam kasus pegawai jalur atlet di Bank Indonesia. Pegawai jalur ini tidak hanya menjalankan tugas administratif seperti pegawai reguler, tetapi juga memiliki tanggung jawab sebagai atlet institusi yang mewakili organisasi dalam berbagai ajang olahraga. Mereka harus menjalani pelatihan fisik, menjaga performa, dan mengikuti kompetisi yang seringkali berlangsung di luar jam kerja kantor. Dengan demikian, karakteristik tugas mereka bersifat hybrid, mencakup aspek administratif dan non-administratif yang tidak dapat diukur secara adil dengan indikator kinerja standar. Ketika sistem IKI (Indikator Kinerja Individu) disamakan antara jalur atlet dan reguler, maka terjadi ketidaksesuaian antara alat ukur dan realitas kerja, yang dalam kerangka Contingency Theory disebut sebagai misfit. Misfit ini dapat menyebabkan evaluasi yang tidak akurat, menurunkan motivasi, dan memunculkan persepsi ketidakadilan.



Oleh karena itu, penyesuaian indikator kinerja menjadi penting agar evaluasi lebih relevan, adil, dan kontekstual. Indikator untuk pegawai jalur atlet dapat mencakup kontribusi dalam event olahraga, pencapaian prestasi, keterlibatan dalam promosi institusi melalui olahraga, serta kemampuan menjaga keseimbangan antara tugas kantor dan tugas atletik. Dengan pendekatan kontinjensi, organisasi tidak hanya mengukur apa yang mudah diukur, tetapi juga menghargai kontribusi yang bermakna namun tidak selalu terlihat dalam kerangka administratif. Hal ini akan memperkuat keadilan, motivasi, dan efektivitas kerja secara keseluruhan.

Dengan mempertimbangkan berbagai teori tersebut, dapat disimpulkan bahwa organisasi perlu merancang sistem IKI yang fleksibel, adil, dan kontekstual, khususnya bagi pegawai dengan peran khusus seperti jalur atlet. Penyesuaian indikator kinerja tidak hanya akan meningkatkan akurasi evaluasi, tetapi juga memperkuat motivasi, loyalitas, dan efektivitas kerja secara keseluruhan.

#### **4.3.5 Dukungan Organisasi terhadap Pegawai Jalur Atlet**

Dukungan organisasi menjadi salah satu faktor penting dalam proses adaptasi pegawai jalur atlet di Bank Indonesia. Berdasarkan hasil wawancara, dukungan tersebut datang dari berbagai sumber, baik dari pimpinan, rekan kerja, maupun program internal yang disediakan organisasi. Dimas mengungkapkan bahwa pimpinan memberikan kepercayaan penuh dengan menugaskannya sebagai change agent. Kesempatan ini tidak hanya menunjukkan pengakuan terhadap kapasitasnya, tetapi juga menjadi wadah untuk berkontribusi pada pengembangan budaya kerja di lingkungan BI. David menambahkan bahwa rekan-rekan di kantornya banyak memberikan bantuan ketika ia mengalami kesulitan, baik dalam memahami prosedur kerja maupun menyelesaikan tugas, sehingga tercipta suasana kerja yang suportif dan memudahkan proses adaptasi.

Fahmi menyoroti peran program BI KEJORA sebagai salah satu bentuk dukungan nyata yang membuat pegawai jalur atlet merasa dihargai dan diakomodasi identitasnya sebagai mantan atlet. Program ini menjadi jembatan antara latar belakang olahraga yang mereka miliki dengan tuntutan profesional di tempat kerja. Sementara itu, Imam menyampaikan bahwa atasannya menunjukkan sikap fleksibel dengan memahami apabila pegawai jalur atlet memiliki kegiatan di luar kantor yang berkaitan dengan olahraga. Sikap ini mencerminkan kebijakan yang tidak kaku dan mampu mengakomodasi peran ganda pegawai. Secara keseluruhan, dukungan yang diberikan oleh organisasi kepada pegawai jalur atlet bersifat multidimensional, mencakup dukungan struktural, sosial, programatik, dan kebijakan. Dukungan semacam ini, sebagaimana dijelaskan dalam teori



Perceived Organizational Support (Eisenberger et al., 1986), menjelaskan sejauh mana karyawan merasa bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Teori ini berakar dari prinsip pertukaran sosial, di mana hubungan antara individu dan organisasi bersifat timbal balik. Ketika karyawan merasa didukung oleh organisasi—baik melalui pengakuan, keadilan dalam perlakuan, maupun perhatian terhadap kebutuhan pribadi dan profesional—mereka cenderung membalasnya dengan peningkatan komitmen, loyalitas, dan kinerja. POS mencakup persepsi terhadap keadilan prosedural, kejelasan komunikasi, serta ketersediaan dukungan dalam menghadapi tantangan kerja.

Dalam konteks pegawai jalur atlet, Perceived Organizational Support (POS) sangat relevan untuk menjelaskan bagaimana persepsi terhadap dukungan organisasi dapat memengaruhi motivasi dan keterlibatan kerja. Ketika sistem penilaian kinerja (IKI) tidak mempertimbangkan peran ganda mereka sebagai pegawai administratif dan atlet institusi, pegawai dapat merasa bahwa kontribusi unik mereka tidak dihargai. Hal ini menurunkan persepsi terhadap dukungan organisasi dan berpotensi melemahkan komitmen afektif serta kepuasan kerja. Sebaliknya, jika organisasi menyesuaikan indikator kinerja agar mencerminkan realitas kerja pegawai jalur atlet misalnya dengan mengakui prestasi olahraga sebagai bagian dari kontribusi kerja maka persepsi terhadap dukungan organisasi akan meningkat. Hal ini akan memperkuat hubungan emosional antara pegawai dan organisasi, serta mendorong perilaku positif seperti loyalitas, inisiatif, dan semangat kerja. berpotensi meningkatkan keterikatan emosional, loyalitas, dan motivasi kerja, sekaligus mempercepat proses adaptasi mereka dari dunia olahraga ke lingkungan kerja profesional di Bank Indonesia.

#### **Kutipan Informan**

- Dimas: *“Pimpinan memberikan kesempatan untuk saya jadi change agent.”*
- David: *“Teman-teman di kantor banyak membantu kalau saya kesulitan.”*
- Fahmi: *“Program BI KEJORA itu bikin kita merasa didukung sebagai atlet.”*
- Imam: *“Atasan memahami kalau kadang kita ada kegiatan di luar kantor.”*

sebagaimana dijelaskan oleh Eisenberger et al. (1986), merupakan persepsi karyawan bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Bentuk dukungan ini dapat diwujudkan melalui berbagai cara, seperti pemberian kesempatan pengembangan diri (misalnya pelatihan, pendidikan lanjutan, atau rotasi kerja), bantuan dari rekan kerja dan atasan dalam menyelesaikan tugas, serta fleksibilitas waktu yang memungkinkan karyawan menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Ketika karyawan

merasakan dukungan semacam ini, mereka cenderung mengembangkan komitmen afektif yang lebih kuat terhadap organisasi, merasa dihargai, dan menunjukkan kinerja yang lebih tinggi.

Dalam konteks pegawai jalur atlet, dukungan organisasi menjadi sangat penting karena mereka menjalankan peran ganda yang menuntut fleksibilitas dan pengakuan atas kontribusi non-administratif. Ketika organisasi memberikan ruang bagi pengembangan diri sebagai atlet, menyediakan waktu yang fleksibel untuk latihan atau kompetisi, serta menciptakan lingkungan kerja yang suportif, maka persepsi terhadap dukungan organisasi akan meningkat. Hal ini tidak hanya memperkuat loyalitas pegawai, tetapi juga mendorong mereka untuk memberikan kontribusi terbaik, baik dalam peran administratif maupun sebagai representasi institusi di bidang olahraga. Dengan demikian, POS menjadi landasan penting dalam membangun hubungan kerja yang sehat, produktif, dan berkelanjutan.

John P. Meyer dan Natalie J. Allen. menjelaskan bahwa komitmen afektif muncul ketika karyawan memiliki keterikatan emosional yang kuat terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Karyawan dengan komitmen afektif tinggi merasa bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka, peduli terhadap kesejahteraan mereka, dan memberikan dukungan yang nyata dalam berbagai aspek pekerjaan maupun kehidupan pribadi. Akibatnya, mereka tidak hanya bertahan di organisasi karena kewajiban atau kebutuhan, tetapi karena mereka *ingin* tetap menjadi bagian dari organisasi tersebut.

Dalam konteks pernyataan dari Dimas, David, Fahmi, dan Imam, terlihat jelas bahwa masing-masing individu merasakan bentuk dukungan yang berbeda dari organisasi. Dimas merasa dipercaya sebagai agen perubahan, David merasakan solidaritas dari rekan kerja, Fahmi merasa didukung melalui program BI KEJORA yang memperhatikan minat atletiknya, dan Imam merasakan empati dari atasan terhadap aktivitas di luar kantor. Semua pengalaman ini memperkuat rasa dihargai dan diterima, yang merupakan inti dari komitmen afektif. Ketika karyawan merasakan hal tersebut, mereka cenderung menunjukkan loyalitas, motivasi kerja yang tinggi, dan kontribusi positif terhadap organisasi.

Meyer dan Allen menekankan bahwa komitmen afektif adalah bentuk komitmen yang paling diinginkan oleh organisasi karena berdampak langsung pada kinerja, kepuasan kerja, dan retensi karyawan. Oleh karena itu, menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, inklusif, dan menghargai individu adalah strategi penting dalam membangun komitmen afektif yang kuat.

#### 4.3.6 Harapan dan Saran untuk Perbaikan

Pernyataan dari Fahmi, David, Imam, dan Dimas memberikan gambaran yang kaya mengenai kebutuhan dan aspirasi para atlet di lingkungan Bank Indonesia. Fahmi menyoroti pentingnya adanya Indeks Kinerja Individu (IKI) yang dirancang khusus untuk atlet. Hal ini menunjukkan bahwa atlet membutuhkan sistem penilaian yang adil dan relevan dengan peran ganda mereka sebagai pegawai sekaligus atlet, agar kontribusi mereka dapat diukur secara proporsional dan tidak disamakan dengan pegawai non-atlet. David mengusulkan perlunya pelatihan teknologi informasi (IT) yang lebih intensif, yang mencerminkan kebutuhan akan peningkatan literasi digital dan penguasaan teknologi sebagai bagian dari kompetensi kerja modern. Dalam era digitalisasi, kemampuan IT menjadi krusial, termasuk bagi atlet yang juga menjalankan tugas administratif atau operasional di kantor.

Imam menekankan pentingnya kegiatan olahraga bersama yang terus berlanjut. Kegiatan ini tidak hanya berfungsi sebagai sarana menjaga kebugaran fisik, tetapi juga sebagai media membangun kebersamaan, solidaritas, dan semangat tim di antara pegawai. Olahraga bersama dapat menjadi jembatan antara aktivitas profesional dan gaya hidup sehat, serta memperkuat hubungan interpersonal di lingkungan kerja. Sementara itu, Dimas mengusulkan pembentukan forum sharing antar-atlet, sebagai wadah untuk saling berbagi pengalaman, tantangan, dan strategi dalam menjalani peran sebagai atlet dan pegawai. Forum semacam ini dapat memperkuat rasa kebersamaan, meningkatkan motivasi, dan menjadi ruang untuk saling belajar serta mendukung satu sama lain.

Secara keseluruhan, keempat pernyataan tersebut menunjukkan bahwa para atlet BI menginginkan pendekatan yang lebih terstruktur dan inklusif dalam pengelolaan sumber daya manusia. Mereka membutuhkan sistem penilaian yang relevan, pelatihan yang mendukung pengembangan kompetensi, kegiatan yang memperkuat kebugaran dan kebersamaan, serta ruang komunikasi yang mendorong kolaborasi dan saling dukung. Aspirasi ini mencerminkan pentingnya strategi pengelolaan SDM yang holistik, yang tidak hanya berfokus pada kinerja, tetapi juga pada kesejahteraan, pengembangan kapasitas, dan penguatan komunitas di lingkungan kerja.

#### Kutipan Informan

- Fahmi: *“IKI khusus atlet itu penting.”*
- David: *“Perlu pelatihan IT yang lebih intensif.”*
- Imam: *“Kegiatan olahraga bersama perlu terus ada.”*

- Dimas: “*Buat forum sharing antar-atlet di BI.*”

Abraham Maslow pada tahun 1943. Teori ini menyatakan bahwa manusia memiliki lima tingkat kebutuhan yang tersusun secara hierarkis, yaitu kebutuhan fisiologis, kebutuhan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri. Kebutuhan-kebutuhan ini harus dipenuhi secara berurutan, di mana kebutuhan yang lebih dasar harus terpenuhi terlebih dahulu sebelum individu dapat memotivasi dirinya untuk memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi. Dalam konteks organisasi, teori ini sangat relevan untuk memahami motivasi karyawan dan merancang lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan serta produktivitas mereka.

Pernyataan dari Fahmi, David, Imam, dan Dimas mencerminkan berbagai tingkat kebutuhan dalam hierarki Maslow. Fahmi menekankan pentingnya Indeks Kinerja Individu (IKI) khusus untuk atlet, yang menunjukkan kebutuhan akan penghargaan dan aktualisasi diri. Ia ingin kontribusinya sebagai atlet diakui secara adil dan proporsional, serta memiliki ruang untuk berkembang dan menunjukkan potensi maksimalnya. David mengusulkan perlunya pelatihan IT yang lebih intensif, yang mencerminkan kebutuhan akan keamanan kerja dan pengembangan diri. Dalam era digital, kemampuan teknologi menjadi bagian penting dari stabilitas dan kesiapan menghadapi tantangan kerja. Imam menyampaikan pentingnya kegiatan olahraga bersama, yang menyentuh aspek fisiologis dan sosial. Kegiatan ini tidak hanya menjaga kesehatan fisik, tetapi juga memperkuat hubungan antarpegawai dan menciptakan suasana kerja yang lebih harmonis. Sementara itu, Dimas mengusulkan pembentukan forum sharing antar-atlet, yang mendukung kebutuhan sosial dan penghargaan. Forum ini menjadi wadah untuk saling berbagi pengalaman, membangun solidaritas, dan mendapatkan pengakuan dari sesama atlet.

Dengan menggunakan Teori Maslow, kita dapat memahami bahwa aspirasi para atlet BI tidak hanya berkaitan dengan aspek teknis atau operasional, tetapi juga menyangkut pemenuhan kebutuhan psikologis dan sosial yang lebih dalam. Mereka menginginkan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan pribadi, pengakuan atas peran mereka, rasa aman dalam menghadapi tantangan kerja, serta ruang untuk membangun hubungan sosial yang sehat. Oleh karena itu, pendekatan organisasi terhadap pengelolaan sumber daya manusia atlet perlu mempertimbangkan pemenuhan kebutuhan di berbagai tingkatan, agar tercipta motivasi yang berkelanjutan dan kinerja yang optimal.

Jerald Greenberg untuk memahami bagaimana persepsi karyawan terhadap keadilan dalam organisasi memengaruhi sikap, perilaku, dan kinerja mereka. Greenberg membagi keadilan organisasi ke dalam tiga dimensi utama, yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural, dan

keadilan interaksional. Ketiga dimensi ini saling melengkapi dan memberikan gambaran menyeluruh tentang bagaimana individu menilai perlakuan yang mereka terima di tempat kerja.

Keadilan distributif merujuk pada persepsi terhadap keadilan hasil atau output yang diterima oleh karyawan, seperti gaji, promosi, penilaian kinerja, dan penghargaan. Konsep ini berakar dari teori ekuitas, di mana individu membandingkan antara usaha yang mereka berikan dan imbalan yang mereka terima, serta membandingkannya dengan orang lain di lingkungan kerja. Ketika hasil yang diterima dianggap tidak seimbang dengan kontribusi yang diberikan, maka akan muncul rasa ketidakadilan yang dapat menurunkan motivasi dan kepuasan kerja. Dalam konteks organisasi, misalnya, permintaan Fahmi terkait IKI khusus atlet menunjukkan harapan akan keadilan distributif, di mana penilaian kinerja harus mempertimbangkan peran dan kontribusi unik seorang atlet.

Keadilan prosedural berkaitan dengan keadilan dalam proses pengambilan keputusan. Karyawan tidak hanya peduli pada hasil akhir, tetapi juga pada bagaimana keputusan tersebut dibuat. Proses yang transparan, konsisten, dan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk menyampaikan pendapat akan meningkatkan persepsi keadilan, bahkan jika hasilnya tidak sepenuhnya menguntungkan. David yang mengusulkan pelatihan IT dan Dimas yang menginginkan forum sharing antar-atlet menunjukkan pentingnya keterlibatan dan transparansi dalam proses pengembangan kapasitas dan komunikasi internal. Ketika proses dianggap adil, karyawan cenderung lebih menerima keputusan dan merasa dihargai.

Keadilan interaksional merujuk pada keadilan dalam perlakuan interpersonal, yaitu bagaimana karyawan diperlakukan oleh atasan atau rekan kerja dalam komunikasi sehari-hari. Ini mencakup rasa hormat, empati, kejujuran, dan kejelasan informasi. Meskipun bukan bagian dari struktur formal organisasi, keadilan interaksional sangat memengaruhi hubungan kerja, kepuasan emosional, dan loyalitas karyawan. Imam yang menekankan pentingnya olahraga bersama dan Dimas yang mengusulkan forum sharing menunjukkan harapan akan hubungan sosial yang sehat dan perlakuan yang manusiawi di tempat kerja.

Secara keseluruhan, Teori Keadilan Organisasi memberikan kerangka yang komprehensif untuk memahami dinamika psikologis di tempat kerja. Ketika organisasi mampu memenuhi ketiga aspek keadilan ini—hasil yang adil, proses yang transparan, dan interaksi yang menghargai—maka karyawan akan merasa dihargai, termotivasi, dan lebih berkomitmen terhadap organisasi. Dalam konteks atlet BI, penerapan teori ini dapat menjadi dasar dalam merancang kebijakan dan program kerja yang lebih inklusif, adil, dan mendukung kesejahteraan serta produktivitas mereka.



#### **4.4 Temuan Khusus Penelitian**

Hasil penelitian ini mengungkapkan sejumlah temuan yang bersifat spesifik terhadap konteks pegawai jalur atlet di Bank Indonesia, yang tidak ditemukan pada kelompok pegawai reguler. Temuan-temuan tersebut diperoleh melalui pendekatan analisis tematik terhadap wawancara mendalam dengan empat narasumber yang memiliki latar belakang sebagai mantan atlet. Proses analisis dilakukan secara sistematis dan iteratif, dimulai dari pengkodean data, pengelompokan informasi penting, hingga pembentukan tema-tema utama yang mencerminkan pengalaman dan dinamika transisi karier para informan. Dari hasil analisis tersebut, peneliti berhasil merumuskan enam tema utama yang menggambarkan kompleksitas dan kekhasan perjalanan profesional pegawai jalur atlet.

Keenam tema tersebut mencakup: (1) alasan bergabung dan transisi karier dari dunia olahraga ke birokrasi, (2) adaptasi terhadap lingkungan dan budaya kerja, (3) persepsi terhadap sistem penilaian kinerja (IKI), (4) dukungan organisasi terhadap pegawai jalur atlet, (5) keselarasan nilai pribadi dengan budaya kerja Bank Indonesia, (6) harapan terhadap pengembangan sistem dan program kerja. Masing-masing tema menunjukkan bahwa pegawai jalur atlet menghadapi tantangan dan kebutuhan yang berbeda dari pegawai reguler, terutama dalam hal penyesuaian peran, pengakuan kontribusi non-struktural, dan integrasi sosial di tempat kerja.

Temuan ini memberikan kontribusi penting dalam memahami bagaimana latar belakang atletik memengaruhi proses adaptasi dan motivasi kerja dalam organisasi birokratis. Selain itu, hasil penelitian ini juga menegaskan perlunya pendekatan manajemen sumber daya manusia yang lebih kontekstual dan inklusif, agar organisasi dapat mengakomodasi keberagaman peran dan latar belakang pegawai secara adil dan efektif.

##### **4.4.1 Transisi Karier Atlet ke Lingkungan Bank Sentral**

Pegawai jalur atlet di Bank Indonesia memasuki dunia kerja dengan latar belakang karier olahraga yang sarat akan nilai kedisiplinan, kerja keras, ketahanan fisik, dan mental kompetitif. Modal ini merupakan hasil pembinaan bertahun-tahun di dunia olahraga, yang membentuk pola pikir berorientasi pada target, ketekunan, dan daya juang tinggi. Namun, proses transisi yang mereka alami bersifat unik karena jalur masuk ke Bank Indonesia tidak melalui mekanisme rekrutmen

umum yang menuntut proses seleksi administratif dan akademis yang ketat, melainkan melalui seleksi khusus berdasarkan prestasi olahraga nasional maupun internasional yang mereka raih.

Perbedaan jalur masuk ini menciptakan titik awal karier yang berbeda dibandingkan pegawai reguler. Mereka dihadapkan pada tantangan untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja bank sentral yang bercirikan birokratis, formal, dan berorientasi pada tugas administratif yang membutuhkan keterampilan teknis, penguasaan teknologi, dan pemahaman kebijakan ekonomi moneter. Tantangan ini kerap menimbulkan cultural shock, di mana pegawai jalur atlet harus mengubah kebiasaan kerja yang sebelumnya sangat dinamis di lapangan olahraga menjadi pola kerja yang lebih terstruktur dan mengutamakan kepatuhan pada prosedur.

Sebagian besar pegawai jalur atlet memilih berkarier di Bank Indonesia sebagai langkah strategis untuk menjamin masa depan setelah masa emas sebagai atlet berakhir. Hal ini berlandaskan pada realitas bahwa karier atlet profesional memiliki batas waktu yang relatif singkat, umumnya berhenti pada usia 30–35 tahun, sehingga diperlukan perencanaan transisi karier yang matang. Dalam hal ini, Bank Indonesia memberikan kesempatan unik melalui kebijakan rekrutmen jalur atlet yang memungkinkan mereka beralih ke pekerjaan yang lebih stabil secara finansial, dengan prospek karier jangka panjang.

Temuan ini sejalan dengan konsep career transition yang dikemukakan Stambulova (2003), di mana transisi pasca-karier atlet memerlukan dukungan lingkungan dan peluang kerja yang sesuai agar proses peralihan dapat berlangsung secara optimal. Bank Indonesia, sebagai organisasi yang memiliki reputasi tinggi dan sumber daya memadai, berperan sebagai “jembatan” yang menghubungkan masa aktif atlet dengan kehidupan pasca-karier. Dengan adanya dukungan tersebut, pegawai jalur atlet tidak hanya mendapatkan keamanan pekerjaan, tetapi juga peluang untuk mengembangkan keterampilan baru yang relevan dengan peran mereka sebagai bagian dari institusi bank sentral.

#### **4.4.2 Adaptasi Budaya Kerja: Modal dan Hambatan**

Modal utama yang dimiliki pegawai jalur atlet ketika memasuki Bank Indonesia adalah kedisiplinan tinggi, daya juang yang kuat, dan semangat kompetisi positif yang telah terbentuk dari pengalaman panjang di dunia olahraga. Kedisiplinan ini tercermin dari kemampuan mereka dalam mengatur waktu, mematuhi jadwal latihan yang ketat, dan konsisten mengejar target yang telah ditetapkan. Daya juang yang mereka miliki membuat mereka terbiasa menghadapi tekanan, baik dalam bentuk kompetisi di lapangan maupun dalam menghadapi kegagalan, sementara semangat

kompetisi yang positif mendorong mereka untuk terus berkembang dan memberikan yang terbaik dalam setiap peran yang dijalani. Nilai-nilai ini menjadi bekal penting dalam menghadapi tuntutan kerja di lingkungan bank sentral yang menuntut profesionalisme dan pencapaian kinerja yang tinggi.

Namun demikian, adaptasi terhadap budaya kerja di Bank Indonesia tidak terlepas dari berbagai hambatan. Salah satu hambatan utama adalah keterbatasan penguasaan teknologi perkantoran, seperti penggunaan perangkat lunak pengolahan data, sistem administrasi internal, dan aplikasi berbasis digital yang menjadi bagian integral dari pekerjaan sehari-hari. Sebagai mantan atlet yang lebih banyak beraktivitas di lapangan daripada di lingkungan kerja formal, mereka memerlukan waktu dan pembelajaran intensif untuk menguasai keterampilan ini.

Selain itu, pemahaman terhadap prosedur birokrasi juga menjadi tantangan tersendiri. Bank Indonesia sebagai lembaga negara memiliki standar operasional prosedur yang ketat, mekanisme kerja yang terstruktur, dan hierarki wewenang yang jelas. Bagi pegawai jalur atlet yang terbiasa dengan pola kerja yang lebih fleksibel dan langsung, menyesuaikan diri dengan proses birokratis memerlukan pembiasaan dan kesabaran.

Hambatan lain adalah adaptasi terhadap ritme kerja administratif yang cenderung statis dan berulang, berbeda dengan dinamika dunia olahraga yang penuh variasi dan kejutan. Perubahan pola kerja ini dapat menimbulkan kejenuhan atau kesulitan mempertahankan motivasi, terutama pada tahun-tahun awal masa kerja.

Proses adaptasi ini sejalan dengan kerangka *organizational socialization* yang dikemukakan oleh Van Maanen dan Schein (1979), yang menjelaskan bahwa pegawai baru harus melalui proses pembelajaran sosial dan kultural untuk memahami nilai, norma, dan keterampilan yang diperlukan dalam organisasi. Dalam konteks pegawai jalur atlet di Bank Indonesia, keberhasilan adaptasi bergantung pada kombinasi modal personal yang mereka miliki, dukungan organisasi, dan kemauan untuk belajar menghadapi tantangan baru di lingkungan kerja yang berbeda secara fundamental dari dunia olahraga.

#### **4.4.3 Persepsi terhadap Sistem Penilaian Kinerja (IKI)**

Terdapat ketidakpuasan yang cukup signifikan dari pegawai jalur atlet terhadap sistem penilaian kinerja individu (IKI) yang diterapkan secara seragam antara mereka dan pegawai jalur reguler. Para informan merasa bahwa kontribusi mereka sebagai atlet—yang mencakup representasi

institusi dalam ajang olahraga, latihan fisik intensif, serta tanggung jawab menjaga citra organisasi di ruang publik—belum diakomodasi secara adil dalam sistem evaluasi yang berlaku. Ketika indikator kinerja tidak membedakan antara peran administratif dan peran atletik, muncul persepsi bahwa sistem tersebut tidak mencerminkan realitas kerja mereka secara objektif. Hal ini menimbulkan rasa ketidakadilan dan berpotensi menurunkan motivasi serta komitmen kerja.

Temuan ini sangat relevan jika dianalisis melalui tiga kerangka teori utama. Pertama, Organizational Justice Theory (Greenberg) menjelaskan bahwa keadilan dalam organisasi mencakup keadilan distributif (hasil yang diterima), prosedural (proses pengambilan keputusan), dan interaksional (perlakuan interpersonal). Ketika sistem IKI tidak mempertimbangkan peran ganda pegawai jalur atlet, maka keadilan distributif dan prosedural menjadi terganggu. Kedua, Equity Theory (Adams) menyoroti pentingnya keseimbangan antara input dan output. Pegawai jalur atlet memberikan input tambahan berupa prestasi dan tanggung jawab non-struktural, namun tidak mendapatkan output yang sepadan dalam bentuk pengakuan atau penyesuaian indikator kinerja. Ketiga, Role Theory (Kahn et al.) menjelaskan bahwa individu yang menjalankan lebih dari satu peran secara bersamaan berisiko mengalami konflik peran dan ketidakjelasan peran. Dalam kasus ini, pegawai jalur atlet mengalami ambiguitas dalam ekspektasi kerja, karena tuntutan sebagai pegawai administratif dan atlet institusi tidak diakomodasi secara proporsional dalam sistem evaluasi.

Oleh karena itu, penyesuaian terhadap sistem IKI menjadi sangat penting agar dapat mencerminkan kontribusi nyata dan kompleksitas peran pegawai jalur atlet. Evaluasi yang lebih kontekstual dan fleksibel tidak hanya akan meningkatkan persepsi keadilan, tetapi juga memperkuat motivasi intrinsik, loyalitas, dan efektivitas kerja secara keseluruhan.

#### **4.4.4 Dukungan Organisasi terhadap Pegawai Jalur Atlet**

Dukungan organisasi memainkan peran krusial dalam proses adaptasi pegawai jalur atlet di Bank Indonesia. Dukungan ini hadir dalam berbagai bentuk, mulai dari kepercayaan yang diberikan oleh pimpinan, bantuan teknis dan emosional dari rekan kerja, hingga program internal seperti BI KEJORA yang secara khusus dirancang untuk mendukung kesejahteraan jasmani dan rohani pegawai. Program BI KEJORA tidak hanya menjadi sarana untuk menjaga kebugaran fisik, tetapi juga menjadi ruang sosial yang memperkuat identitas para mantan atlet dan memfasilitasi integrasi mereka ke dalam budaya kerja institusi. Sikap inklusif dari pimpinan, seperti fleksibilitas terhadap

jadwal latihan atau kompetisi, serta empati terhadap tantangan adaptasi, memberikan rasa dihargai dan diterima oleh organisasi.

Fenomena ini dapat dijelaskan melalui Perceived Organizational Support Theory (Eisenberger et al., 1986), yang menyatakan bahwa ketika karyawan merasa bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka, maka mereka akan menunjukkan loyalitas, komitmen, dan kinerja yang lebih tinggi. Dukungan yang dirasakan oleh pegawai jalur atlet meningkatkan persepsi positif terhadap organisasi, memperkuat hubungan timbal balik, dan mendorong keterlibatan kerja yang lebih dalam. Selain itu, Affective Commitment Theory (Meyer & Allen, 1990) menjelaskan bahwa dukungan emosional dan pengakuan dari organisasi membentuk keterikatan afektif, yaitu keinginan karyawan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi karena merasa dihargai dan memiliki ikatan emosional yang kuat.

Dalam konteks pegawai jalur atlet, dukungan organisasi tidak hanya membantu mereka melewati fase transisi dari dunia olahraga ke dunia birokrasi, tetapi juga menjadi fondasi penting dalam membangun motivasi intrinsik, rasa percaya diri, dan semangat untuk berkontribusi secara maksimal. Ketika organisasi mampu menciptakan lingkungan kerja yang suportif dan responsif terhadap kebutuhan unik pegawai, maka proses adaptasi tidak hanya berjalan lebih lancar, tetapi juga menghasilkan dampak positif terhadap produktivitas dan loyalitas jangka panjang.

#### **4.4.5 Keselarasan Nilai Pribadi dan Budaya Organisasi**

Nilai-nilai inti dalam budaya kerja Bank Indonesia, seperti disiplin, integritas, profesionalisme, dan kesehatan jasmani, memiliki keselarasan yang kuat dengan nilai-nilai yang telah lama dianut oleh para atlet. Disiplin, misalnya, merupakan fondasi utama dalam dunia olahraga, di mana konsistensi, ketekunan, dan komitmen terhadap target menjadi bagian tak terpisahkan dari kehidupan atlet. Ketika para mantan atlet bergabung sebagai pegawai di Bank Indonesia, mereka menemukan bahwa nilai-nilai tersebut tidak hanya dihargai, tetapi juga menjadi bagian dari sistem kerja dan budaya organisasi. Hal ini menciptakan rasa nyaman dan relevansi antara identitas pribadi mereka sebagai atlet dan identitas profesional sebagai pegawai.

Program internal seperti BI KEJORA menjadi contoh konkret bagaimana organisasi mengintegrasikan nilai-nilai tersebut ke dalam aktivitas keseharian pegawai. Program ini tidak hanya mendorong gaya hidup sehat dan keterlibatan dalam kegiatan fisik, tetapi juga memperkuat rasa memiliki dan identitas sosial para mantan atlet di lingkungan kerja formal. Mereka merasa



bahwa latar belakang atletik mereka tidak hanya diterima, tetapi juga dijadikan kekuatan dalam membangun budaya kerja yang positif dan kompetitif.

Kesesuaian antara nilai-nilai individu dan nilai-nilai organisasi ini sejalan dengan konsep Person–Organization Fit yang dikemukakan oleh Kristof (1996). Teori ini menekankan bahwa ketika pegawai merasakan keselarasan antara nilai-nilai pribadi dan nilai-nilai organisasi, maka akan tercipta keterikatan emosional yang lebih kuat, peningkatan kepuasan kerja, serta komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi. Dalam konteks pegawai jalur atlet, kesesuaian ini menjadi faktor penting dalam mempercepat proses adaptasi, meningkatkan motivasi intrinsik, dan mendorong kontribusi yang lebih optimal. Oleh karena itu, penerapan nilai-nilai budaya kerja yang selaras dengan identitas pegawai tidak hanya memperkuat integrasi sosial, tetapi juga menjadi strategi efektif dalam membangun organisasi yang inklusif, sehat, dan berdaya saing tinggi.

#### **4.4.6 Harapan terhadap Pengembangan Sistem dan Program**

Para informan dalam penelitian ini menyampaikan berbagai harapan yang mencerminkan kebutuhan akan pendekatan pengelolaan sumber daya manusia (SDM) yang lebih kontekstual dan holistik. Harapan tersebut meliputi perlunya sistem penilaian kinerja yang disesuaikan dengan karakteristik pegawai jalur atlet, pelatihan teknologi informasi (IT) yang lebih intensif untuk meningkatkan literasi digital, keberlanjutan kegiatan olahraga bersama sebagai sarana membangun kebersamaan, serta pembentukan forum sharing antar-atlet sebagai ruang berbagi pengalaman dan strategi adaptasi. Aspirasi ini menunjukkan bahwa pegawai jalur atlet tidak hanya membutuhkan dukungan administratif, tetapi juga pengakuan terhadap identitas dan kontribusi unik mereka dalam organisasi.

Kebutuhan tersebut dapat dijelaskan melalui dua kerangka teori utama. Pertama, Maslow's Hierarchy of Needs menekankan bahwa individu memiliki lima tingkat kebutuhan: fisiologis, keamanan, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri. Dalam konteks ini, kegiatan olahraga bersama dan forum sharing memenuhi kebutuhan sosial dan penghargaan, sementara sistem penilaian yang adil dan pelatihan IT mendukung kebutuhan akan keamanan dan aktualisasi diri. Kedua, Self-Determination Theory (Deci & Ryan) menjelaskan bahwa motivasi intrinsik seseorang akan tumbuh ketika tiga kebutuhan psikologis dasar terpenuhi: kompetensi, otonomi, dan keterhubungan. Pelatihan IT meningkatkan kompetensi, forum sharing dan kegiatan sosial memperkuat keterhubungan, dan sistem penilaian yang kontekstual memberikan rasa otonomi dan keadilan dalam pengakuan kontribusi.

Dengan demikian, aspirasi para pegawai jalur atlet menunjukkan bahwa pendekatan pengelolaan SDM yang bersifat seragam tidak lagi memadai. Organisasi perlu merancang kebijakan dan program kerja yang lebih fleksibel, adaptif, dan berbasis kebutuhan nyata pegawai. Ketika kebutuhan psikologis dan profesional mereka terpenuhi, maka motivasi, loyalitas, dan kinerja akan meningkat secara signifikan, menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat, inklusif, dan produktif.



## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Tesis ini mengungkapkan enam temuan utama yang menggambarkan dinamika unik pegawai jalur atlet di Bank Indonesia. Pertama, transisi karier dari dunia olahraga ke birokrasi menunjukkan bahwa para mantan atlet memilih jalur ini sebagai langkah strategis untuk mendapatkan stabilitas pekerjaan setelah masa emas atlet berakhir. Meskipun mereka membawa nilai-nilai positif seperti disiplin, daya juang, dan semangat kompetitif, mereka menghadapi tantangan dalam beradaptasi dengan sistem kerja birokratis dan teknologi digital yang kompleks. Proses transisi ini dianalisis melalui kerangka Career Transition Theory dan Expectancy Theory, yang menekankan pentingnya dukungan dan persepsi terhadap peluang dalam perubahan karier.

Kedua, adaptasi terhadap lingkungan dan budaya kerja menjadi tantangan tersendiri. Pegawai jalur atlet harus menyesuaikan diri dengan struktur organisasi yang formal, prosedur birokrasi yang ketat, serta penggunaan teknologi informasi yang belum mereka kuasai sebelumnya. Proses ini mencerminkan fase learning dan role negotiation dalam Organizational Socialization Theory, di mana keberhasilan adaptasi sangat bergantung pada dukungan organisasi dan kemauan individu untuk belajar.

Ketiga, terdapat ketidakpuasan terhadap sistem penilaian kinerja individu (IKI) yang disamakan antara pegawai jalur atlet dan reguler. Para informan merasa bahwa kontribusi mereka sebagai representasi institusi dalam bidang olahraga belum diakomodasi secara adil. Ketidakpuasan ini dianalisis melalui Organizational Justice Theory, Equity Theory, dan Role Theory, yang menyoroti pentingnya keadilan dalam hasil, proses, dan ekspektasi peran. Evaluasi yang lebih kontekstual dan fleksibel dianggap penting untuk mencerminkan kompleksitas peran pegawai jalur atlet.

Keempat, dukungan organisasi terbukti memainkan peran penting dalam proses adaptasi. Dukungan ini hadir dalam bentuk kepercayaan dari pimpinan, bantuan dari rekan kerja, serta program internal seperti BI KEJORA yang mendukung kesejahteraan jasmani dan rohani. Teori Perceived Organizational Support dan Affective Commitment Theory menjelaskan bahwa dukungan ini memperkuat keterikatan emosional, loyalitas, dan motivasi kerja pegawai jalur atlet.

Kelima, keselarasan nilai pribadi dengan budaya organisasi menjadi faktor yang mempercepat integrasi sosial dan meningkatkan komitmen kerja. Nilai-nilai BI seperti disiplin, profesionalisme, dan kesehatan jasmani sejalan dengan nilai-nilai yang telah lama dianut oleh para atlet. Konsep Person–Organization Fit menunjukkan bahwa kesesuaian nilai ini menciptakan rasa nyaman dan relevansi antara identitas pribadi dan profesional pegawai.

Keenam, para informan menyampaikan harapan terhadap pengembangan sistem dan program kerja yang lebih kontekstual dan inklusif. Mereka mengusulkan sistem penilaian yang relevan dengan peran ganda mereka, pelatihan IT yang intensif, kegiatan olahraga bersama yang berkelanjutan, serta forum sharing antar-atlet. Aspirasi ini mencerminkan kebutuhan akan pendekatan pengelolaan SDM yang holistik, sesuai dengan Maslow's Hierarchy of Needs dan Self-Determination Theory, yang menekankan pentingnya pemenuhan kebutuhan psikologis dasar untuk membentuk motivasi intrinsik dan keterlibatan kerja yang sehat

Secara keseluruhan, temuan-temuan ini menunjukkan bahwa pegawai jalur atlet memiliki kebutuhan dan tantangan yang khas, yang tidak sepenuhnya dialami oleh pegawai reguler. Oleh karena itu, Bank Indonesia perlu menerapkan pendekatan manajemen SDM yang lebih adaptif dan kontekstual agar dapat mengakomodasi keberagaman latar belakang dan peran pegawai secara adil dan efektif.

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa pegawai jalur atlet di Bank Indonesia memiliki persepsi yang umumnya positif terhadap program budaya kerja yang diterapkan. Nilai-nilai seperti disiplin, profesionalisme, dan kesehatan jasmani yang menjadi bagian dari budaya kerja Bank Indonesia dirasakan selaras dengan karakteristik dan pengalaman mereka sebagai mantan atlet. Program internal seperti BI KEJORA menjadi contoh nyata bagaimana organisasi mendukung integrasi nilai-nilai tersebut ke dalam kehidupan kerja sehari-hari.

Namun demikian, proses adaptasi terhadap lingkungan kerja birokratis dan teknologi digital menjadi tantangan utama bagi pegawai jalur atlet. Mereka menghadapi kesulitan dalam memahami sistem kerja yang kompleks dan penggunaan perangkat digital, yang sebelumnya tidak menjadi bagian dari rutinitas mereka sebagai atlet. Meskipun demikian, dukungan dari pimpinan, rekan kerja, dan program organisasi terbukti membantu mempercepat proses adaptasi dan meningkatkan motivasi kerja.

Salah satu isu penting yang muncul adalah ketidakpuasan terhadap sistem penilaian kinerja individu (IKI) yang diterapkan secara seragam antara pegawai jalur atlet dan pegawai reguler.

Pegawai jalur atlet merasa bahwa kontribusi mereka sebagai representasi institusi dalam bidang olahraga belum diakomodasi secara adil dalam sistem evaluasi yang berlaku. Hal ini menimbulkan persepsi ketidakadilan dan berpotensi menurunkan motivasi serta komitmen kerja. Oleh karena itu, mereka mengusulkan adanya penyesuaian indikator kinerja yang lebih kontekstual dan relevan dengan peran ganda yang mereka jalankan.

Secara keseluruhan, penelitian ini berhasil menjawab rumusan masalah dan mencapai tujuan penelitian, yaitu menganalisis persepsi pegawai jalur atlet terhadap program budaya kerja, mengidentifikasi dampaknya terhadap pencapaian IKI, serta menggali faktor-faktor yang memengaruhi persepsi tersebut. Temuan ini menegaskan pentingnya pendekatan manajemen sumber daya manusia yang lebih inklusif dan adaptif, agar organisasi dapat mengakomodasi keberagaman latar belakang dan peran pegawai secara adil dan efektif.

## **5.2 Implikasi Penelitian**

Implikasi teoritis dari penelitian ini memberikan kontribusi penting terhadap pengembangan beberapa teori dalam bidang manajemen sumber daya manusia dan psikologi organisasi, khususnya dalam konteks transisi karier dan adaptasi pegawai dengan latar belakang non-konvensional seperti atlet.

- Pertama, Career Transition Theory mendapatkan penguatan melalui temuan bahwa transisi dari dunia olahraga ke dunia kerja birokratis bukan hanya soal perubahan profesi, tetapi juga melibatkan perubahan identitas, rutinitas, dan ekspektasi sosial. Penelitian ini menunjukkan bahwa keberhasilan transisi sangat dipengaruhi oleh dukungan organisasi, kesiapan individu, dan kesesuaian antara nilai pribadi dengan nilai organisasi. Hal ini memperluas pemahaman teori tersebut dalam konteks institusi formal seperti bank sentral.
- Kedua, Perceived Organizational Support (POS) terbukti relevan dalam menjelaskan bagaimana persepsi pegawai terhadap dukungan organisasi—baik dalam bentuk program kerja, fleksibilitas, maupun empati pimpinan—berpengaruh langsung terhadap motivasi, komitmen afektif, dan kinerja pegawai jalur atlet. Penelitian ini memperkuat gagasan bahwa dukungan yang dirasakan dapat meningkatkan loyalitas dan keterlibatan kerja, terutama bagi kelompok pegawai dengan peran ganda.
- Ketiga, Person–Organization Fit mendapatkan validasi empiris melalui kesesuaian antara nilai-nilai pribadi mantan atlet (seperti disiplin, kerja keras, dan kesehatan jasmani) dengan budaya kerja Bank Indonesia. Penelitian ini menunjukkan bahwa keselarasan nilai tersebut



mempercepat proses adaptasi dan meningkatkan kepuasan kerja, sehingga memperkuat teori bahwa kesesuaian nilai merupakan prediktor penting dalam efektivitas kerja dan retensi pegawai.

Secara keseluruhan, penelitian ini memperkaya literatur akademik dengan memberikan perspektif baru tentang bagaimana teori-teori tersebut dapat diterapkan dan dikembangkan dalam konteks pegawai jalur khusus di institusi formal. Penelitian ini juga membuka ruang bagi studi lanjutan yang lebih mendalam mengenai manajemen transisi karier dan pengelolaan SDM berbasis latar belakang non-tradisional.

Penelitian ini memberikan sejumlah rekomendasi praktis yang dapat diterapkan oleh Bank Indonesia dalam mengelola pegawai jalur atlet secara lebih efektif dan inklusif.

- Pertama, organisasi perlu melakukan penyesuaian terhadap sistem penilaian kinerja (IKI) agar lebih kontekstual dan relevan dengan peran ganda yang dijalankan oleh pegawai jalur atlet. Indikator kinerja yang mempertimbangkan kontribusi non-struktural seperti representasi institusi dalam ajang olahraga akan meningkatkan persepsi keadilan dan motivasi kerja.
- Kedua, pencapaian atau prestasi Atlet dalam bidang olahraga yang dibuktikan dengan bentuk sertifikasi bisa menjadi salah satu indikator penilaian IKI pegawai jalur atlet.
- Ketiga, Bank Indonesia disarankan untuk memperkuat program pelatihan teknologi informasi (IT) bagi pegawai jalur atlet. Mengingat latar belakang mereka yang tidak terbiasa dengan sistem digital dan birokrasi, pelatihan ini akan membantu mempercepat proses adaptasi dan meningkatkan kompetensi kerja, terutama dalam menghadapi tuntutan digitalisasi di lingkungan kerja modern.
- Keempat, keberlanjutan dan pengembangan program internal seperti BI KEJORA sangat penting. Program ini terbukti menjadi wadah yang efektif untuk menjaga kesehatan jasmani dan rohani, sekaligus memperkuat identitas sosial dan rasa kebersamaan di antara pegawai jalur atlet. Kegiatan olahraga bersama dan pembinaan mental dapat dijadikan bagian integral dari strategi pengembangan SDM.
- Kelima, organisasi dapat mempertimbangkan pembentukan forum sharing antar-atlet, sebagai ruang komunikasi informal untuk berbagi pengalaman, tantangan, dan strategi adaptasi. Forum ini akan memperkuat solidaritas, mempercepat pembelajaran sosial, dan menjadi sumber umpan balik yang berharga bagi manajemen dalam merancang kebijakan yang lebih responsif.

Secara keseluruhan, implikasi praktis dari penelitian ini menekankan pentingnya pendekatan SDM yang fleksibel, adaptif, dan berbasis kebutuhan nyata pegawai, khususnya bagi kelompok dengan latar belakang unik seperti mantan atlet. Dengan kebijakan yang tepat, Bank Indonesia dapat memaksimalkan potensi pegawai jalur atlet dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat, produktif, dan berdaya saing tinggi.

Penelitian ini memberikan refleksi penting terhadap efektivitas pendekatan studi kasus deskriptif dalam menggali fenomena yang kompleks dan kontekstual, khususnya terkait persepsi pegawai jalur atlet terhadap budaya kerja dan sistem penilaian kinerja di Bank Indonesia. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk memahami secara mendalam pengalaman subjektif, dinamika adaptasi, serta interaksi sosial yang tidak dapat dijelaskan secara kuantitatif. Dengan fokus pada satu kelompok khusus dalam satu institusi, studi kasus ini berhasil menangkap nuansa dan kompleksitas yang khas dari transisi karier mantan atlet ke dunia kerja birokratis.

Penggunaan analisis tematik sebagai teknik analisis data juga terbukti efektif dalam mengorganisasi dan menginterpretasi data hasil wawancara. Proses pengkodean dan pengelompokan informasi menjadi tema-tema utama seperti transisi karier, adaptasi budaya kerja, persepsi terhadap IKI, dan dukungan organisasi, memberikan struktur yang jelas dan mendalam terhadap hasil penelitian. Analisis tematik memungkinkan peneliti untuk mengidentifikasi pola-pola makna yang tersembunyi dalam narasi informan, serta menghubungkannya dengan teori-teori yang relevan secara sistematis.

Implikasi metodologis dari penelitian ini menunjukkan bahwa pendekatan kualitatif berbasis studi kasus dan analisis tematik sangat cocok digunakan untuk mengeksplorasi isu-isu yang bersifat personal, sosial, dan kontekstual, terutama dalam bidang manajemen SDM dan psikologi organisasi. Penelitian ini juga menegaskan pentingnya triangulasi data (wawancara, observasi, dokumentasi) untuk meningkatkan validitas dan kredibilitas temuan. Dengan demikian, pendekatan ini dapat direkomendasikan untuk studi-studi serupa yang ingin memahami pengalaman kelompok khusus dalam organisasi secara holistik dan mendalam.

### **5.3 Keterbatasan Penelitian**

- Keterbatasan Jumlah Informan dan Cakupan Kasus

Penelitian ini hanya melibatkan empat informan yang merupakan pegawai jalur atlet di Bank Indonesia Pusat. Meskipun pendekatan studi kasus memungkinkan eksplorasi mendalam, jumlah

informan yang terbatas dapat memengaruhi keberagaman perspektif dan mengurangi representativitas temuan. Selain itu, fokus hanya pada satu institusi (Bank Indonesia Pusat) membuat cakupan kasus menjadi sempit dan tidak mencerminkan kondisi pegawai jalur atlet di lembaga lain atau cabang BI di daerah.

- Keterbatasan Waktu, Akses Data, dan Subjektivitas Interpretasi

Penelitian dilakukan dalam rentang waktu yang relatif singkat (Maret–Mei 2025), sehingga proses pengumpulan data mungkin belum sepenuhnya menangkap dinamika jangka panjang dari adaptasi pegawai jalur atlet. Akses terhadap dokumen internal dan data kinerja juga terbatas, sehingga analisis terhadap sistem IKI lebih banyak bergantung pada persepsi informan daripada data kuantitatif. Selain itu, pendekatan kualitatif yang digunakan sangat bergantung pada interpretasi peneliti, yang berpotensi menghadirkan bias subjektif dalam analisis dan penarikan kesimpulan.

- Keterbatasan Generalisasi Hasil ke Konteks Lain

Karena sifatnya yang kontekstual dan eksploratif, hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisasikan secara langsung ke institusi lain, sektor swasta, atau kelompok pegawai dengan latar belakang berbeda. Temuan yang diperoleh sangat dipengaruhi oleh karakteristik organisasi, budaya kerja, dan kebijakan internal Bank Indonesia. Oleh karena itu, penerapan hasil penelitian ke konteks lain memerlukan penyesuaian dan studi lanjutan yang mempertimbangkan variabel organisasi dan sosial yang berbeda.

Keterbatasan ini tidak mengurangi nilai akademik dan praktis dari penelitian, tetapi justru menjadi dasar penting untuk pengembangan studi lanjutan yang lebih luas dan komprehensif

#### **5.4 Rekomendasi**

Berdasarkan hasil penelitian terhadap pegawai jalur atlet di Bank Indonesia, terdapat beberapa rekomendasi penting yang dapat diterapkan oleh organisasi untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif.

- Pertama, organisasi perlu melakukan penyesuaian terhadap sistem penilaian kinerja individu (IKI). Sistem yang berlaku saat ini dinilai belum sepenuhnya mencerminkan kontribusi unik pegawai jalur atlet, seperti peran mereka dalam mewakili institusi dalam kegiatan olahraga. Oleh karena itu, indikator kinerja perlu dirancang secara lebih kontekstual agar mencakup aspek non-struktural yang relevan dengan latar belakang dan peran mereka.

- Kedua, pelatihan teknologi informasi (IT) yang terstruktur dan berkelanjutan sangat diperlukan. Pegawai jalur atlet umumnya memiliki keterbatasan dalam penguasaan teknologi digital karena latar belakang mereka yang lebih berfokus pada aktivitas fisik. Pelatihan ini akan membantu mempercepat proses adaptasi, meningkatkan kompetensi kerja, dan mendukung transformasi digital di lingkungan Bank Indonesia.
- Ketiga, organisasi disarankan untuk memperkuat dan mengembangkan program internal seperti BI KEJORA. Program ini terbukti efektif dalam menjaga kesehatan jasmani dan rohani pegawai, serta memperkuat identitas sosial mantan atlet. Kegiatan olahraga bersama dan pembinaan mental dapat dijadikan bagian integral dari strategi pengembangan SDM yang berorientasi pada kesejahteraan dan kebersamaan.
- Keempat, pembentukan forum sharing antar-atlet dapat menjadi ruang komunikasi informal yang bermanfaat untuk berbagi pengalaman, tantangan, dan strategi adaptasi. Forum ini tidak hanya memperkuat solidaritas antarpegawai jalur atlet, tetapi juga menjadi sumber umpan balik yang berharga bagi manajemen dalam merancang kebijakan yang lebih responsif dan relevan.
- Kelima, pencapaian atau prestasi Atlet dalam bidang olahraga yang dibuktikan dengan bentuk sertifikat menjadi salah satu indikator penilaian IKI pegawai jalur atlet.

Penelitian ini membuka peluang bagi studi lanjutan yang lebih luas dan mendalam. Salah satu rekomendasi utama adalah melakukan studi komparatif antara pegawai jalur atlet dan pegawai jalur reguler di Bank Indonesia atau institusi lain. Studi semacam ini akan memberikan gambaran yang lebih lengkap mengenai perbedaan persepsi, adaptasi, dan pencapaian kinerja antara dua kelompok dengan latar belakang yang berbeda. Dengan membandingkan kedua jalur, peneliti dapat mengidentifikasi faktor-faktor yang bersifat spesifik maupun umum dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Selain itu, pendekatan kuantitatif dapat digunakan untuk memperkuat temuan kualitatif yang telah diperoleh. Misalnya, melalui survei yang melibatkan jumlah responden yang lebih besar, peneliti dapat mengukur tingkat kepuasan kerja, persepsi terhadap keadilan organisasi, atau efektivitas program budaya kerja secara statistik. Pendekatan ini juga memungkinkan analisis korelasi atau regresi antara variabel-variabel seperti persepsi budaya kerja, dukungan organisasi, dan pencapaian IKI.

Penelitian selanjutnya juga dapat memperluas cakupan kasus dengan melibatkan pegawai jalur atlet dari berbagai unit kerja atau cabang Bank Indonesia di daerah, atau bahkan dari institusi lain yang

memiliki kebijakan rekrutmen serupa. Dengan cakupan yang lebih luas, hasil penelitian akan memiliki tingkat generalisasi yang lebih tinggi dan dapat menjadi dasar bagi kebijakan nasional dalam pengelolaan SDM berbasis latar belakang atletik.

Penelitian ini menunjukkan bahwa pegawai jalur atlet membawa nilai-nilai khas seperti disiplin, daya juang, kerja keras, dan semangat kompetitif yang telah terbentuk dari pengalaman mereka di dunia olahraga. Nilai-nilai tersebut terbukti selaras dengan budaya kerja Bank Indonesia, namun belum sepenuhnya diakomodasi dalam kebijakan SDM yang berlaku. Oleh karena itu, organisasi disarankan untuk mengembangkan kebijakan SDM yang lebih berbasis nilai dan identitas pegawai, agar potensi unik dari latar belakang atletik dapat dimaksimalkan.

Kebijakan SDM yang berbasis nilai dapat dimulai dengan pengakuan formal terhadap karakteristik dan kontribusi khusus pegawai jalur atlet, misalnya melalui sistem penilaian kinerja yang disesuaikan, program pengembangan karier yang relevan, serta pelatihan yang dirancang sesuai kebutuhan mereka. Selain itu, identitas sebagai mantan atlet perlu dipandang sebagai aset strategis, bukan sekadar latar belakang, sehingga kebijakan SDM dapat diarahkan untuk mendukung transisi karier yang lebih mulus dan berkelanjutan.

Organisasi juga dapat mengintegrasikan pendekatan person-organization fit dalam proses rekrutmen dan pengembangan SDM, dengan memastikan bahwa nilai-nilai individu sejalan dengan nilai-nilai institusi. Hal ini akan memperkuat keterikatan emosional pegawai terhadap organisasi, meningkatkan kepuasan kerja, dan mendorong loyalitas jangka panjang.

Lebih lanjut, kebijakan SDM yang berbasis identitas juga perlu mencakup pengelolaan keberagaman latar belakang pegawai, termasuk penyediaan ruang dialog, forum sharing, dan program inklusi yang memungkinkan pegawai dari jalur khusus seperti atlet untuk menyuarakan kebutuhan dan aspirasi mereka. Dengan pendekatan ini, organisasi tidak hanya menciptakan lingkungan kerja yang lebih adil dan inklusif, tetapi juga memperkuat daya saing melalui pemanfaatan potensi SDM yang beragam.



## Daftar Pustaka

Schein, Edgar H. *Organizational Culture and Leadership*. 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.

Stambulova, N. B., & Wylleman, P. (2019). Psychology of athletes' dual careers: A state-of-the-art critical review of the European discourse. *Psychology of Sport and Exercise*.

Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind* (3rd ed.). New York, NY: McGraw-Hill Professional.

Gibson, J. J. (1979). *The ecological approach to visual perception*. Boston: Houghton Mifflin.

Neisser, U. (1976). *Cognition and reality: Principles and implications of cognitive psychology*. San Francisco: W. H. Freeman.

Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: Selected theoretical papers* (D. Cartwright, Ed.). New York: Harper & Brothers.

Greenberg, J., & Baron, R. A. (2003). *Behavior in organizations: Understanding and managing the human side of work* (8th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

tokowski, S., Paule-Koba, A. L., & Kaunert, C. (2019). Former college athlete's perceptions of adapting to transition. *Journal of Issues in Intercollegiate Athletics*, 12(1), Article 13. Retrieved from <https://scholarcommons.sc.edu/jiia/vol12/iss1/13/>

Dessler, G., & Varkkey, B. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). New Delhi: Pearson Education India.

Moleong, L. J. (2007). *Metodologi penelitian kualitatif* (edisi revisi). Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Bungin, B. (2003). *Metodologi penelitian kualitatif*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Arikunto, S. (2002). *Prosedur penelitian: Suatu pendekatan praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.

Sudijono, A. (1996). *Pengantar evaluasi pendidikan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

Nawawi, H. (2005). *Metode penelitian bidang sosial*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.

**Stambulova, N., Alfermann, D., Statler, T., & Côté, J. (2009).** *Career development and transitions of athletes: The ISSP position stand. International Journal of Sport and Exercise Psychology*.

Anderson, M. L., Goodman, J., & Schlossberg, N. K. (2012). *Counseling Adults in Transition: Linking Schlossberg's Theory with Practice in a Diverse World (4th ed.)*. New York: Springer Publishing Company.

Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.

Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1979). *Toward a Theory of Organizational Socialization*. In B. M. Staw (Ed.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 1, pp. 209–264). Greenwich, CT: JAI Press.

Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal, and Coping*. New York: Springer Publishing Company.

Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology.

Kristof, A. L. (1996). Person–Organization Fit: An Integrative Review of its Conceptualizations, Measurement, and Implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1–49. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x>

ajfel, H., & Turner, J. C. (1979). *An integrative theory of intergroup conflict*. Dalam W. G. Austin & S. Worchel (Ed.), **The social psychology of intergroup relations** (hlm. 33–47). Monterey, CA: Brooks/Cole.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York: Plenum Press.

Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>

Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. New York: John Wiley.

Fiedler, F. E. (1964). A Contingency Model of Leadership Effectiveness. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*. New York: Academic Press

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). *Perceived Organizational Support*. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>

Greenberg, Jerald. “A Taxonomy of Organizational Justice Theories.” *Academy of Management Review* 12, no. 1 (1987): 9–22.

[https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341\\_Readings/Justice/Greenberg\\_1987\\_A\\_taxonomy\\_of\\_org\\_justice\\_theories.pdf](https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Justice/Greenberg_1987_A_taxonomy_of_org_justice_theories.pdf).

