

KAJIAN LITERATUR ORIENTASI *POLYCHRONIC* DALAM HUBUNGANNYA DENGAN KEPUASAN KERJA, KEADILAN DISTRIBUTIF SERTA KEINGINAN BERPINDAH KERJA

**Herning Setiawati¹
Wayan Gede Supartha²
Made Subudi³**

¹PT. MNC Bank Internasional

^{2,3}Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, Bali, Indonesia

Email : herning.setiawati@yahoo.com

Abstract: Polychronic Orientation Literature Study in Relationship with Work Satisfaction, Justice Distributive and Intention to Move from Work

Purpose of this review is to explore research about polychronic orientation. Polychronic orientation is the tendency of a person's behavior in completing many tasks or jobs in one period of time. Results of the review note that there is still growing discussion on definition of polychronic orientation. Discussions appear to whether this orientation is an individual or cultural domain. There were still ambiguous distinction between polychronic orientation and multitasking behavior. Search also found that there is still a lack of research and study that examines the polychronic orientation on collaboration in a group or team. The review also revealed that there were inconsistencies on findings of polychronicity orientation effect on performance. Polychronic orientation should be placed as part of a person environment-fit theory in explaining the effect on performance and the various aspects of the organization. This review found there are still shortage research about the effect of polychronic orientation on job satisfaction, distributive fairness and turnover intention. This topic should be considering in further research.

Keywords: *polychronic orientation, polychronicity, person job-fit, job satisfaction, distributive fairness, turnover intention.*

Abstrak: Kajian Literatur Orientasi *Polychronic* dalam Hubungannya dengan Kepuasan Kerja, Keadilan Distributif serta Keinginan Berpindah Kerja

Artikel ini bertujuan menelusuri riset tentang orientasi *polychronic*. Orientasi *polychronic* adalah kecenderungan perilaku seseorang dalam menyelesaikan banyak tugas atau pekerjaan dalam satu periode waktu kerja. Hasil dari review diketahui bahwa masih berkembangnya konsep definisi orientasi *polychronic*. Diskusi muncul pada apakah orientasi ini merupakan ranah budaya ataukah individu. Masih ambiguanya perbedaan antara orientasi *polychronic* dengan perilaku *multitasking*. Penelusuran juga menemukan bahwa masih sedikit riset serta kajian yang meneliti tentang orientasi *polychronic* pada kolaborasi kelompok. Review ini juga mengungkapkan bahwa terdapat inkonsistensi temuan hubungan orientasi *polychronicity* dengan performa kerja. Orientasi *polychronic* harus ditempatkan sebagai bagian dari teori *person environment-fit* dalam menjelaskan pengaruhnya pada performa kerja dan berbagai aspek dalam organisasi. Dari hasil penelusuran literatur diketahui masih sangat sedikit penelitian orientasi *polychronic* dalam hubungannya dengan kepuasan kerja, keadilan distributif dan keinginan berpindah kerja pada organisasi. Penelitian lanjutan pada bidang kajian ini masih sangat terbuka.

Kata Kunci: *orientasi polychronic, polychronicity, person job-fit, kepuasan kerja, keadilan distributif, keinginan berpindah kerja.*

PENDAHULUAN

Kesesuaian seorang karyawan dengan pekerjaan yang dilakukan merupakan hal yang penting dalam sebuah organisasi, terutama organisasi bisnis. Kesesuaian ini bisa berupa kesesuaian kompetensi dan juga kesesuaian orientasi perilaku psikologis. Teori kesesuaian individu dengan lingkungannya (*person-environment fit*) menyatakan bahwa kesesuaian karakteristik individu dengan lingkungannya dapat

menghasilkan hal yang positif seperti kepuasan, performa kerja dan perasaan sejahtera (Kristof *et al.*, 2005). Karakteristik individu ini berupa karakteristik biologis dan psikologis seperti: keinginan, nilai-nilai, tujuan pribadi, kompetensi serta kepribadian seseorang. Dimensi lingkungan dapat berupa lingkungan kerja ataupun lingkungan sosial dan rumah tangga.

Teori *person-environment fit*, mencakup juga teori *person-job fit*. Konsep *person-job fit* ini menitikberatkan pada kesesuaian karakteristik pribadi individu dengan jenis pekerjaan tertentu yang dilakukan individu tersebut (Kristof, 1996; Edwards dan Shipp, 2007). Penempatan karyawan yang sesuai dengan bidang pekerjaannya sangat penting bagi perusahaan. Kesesuaian karyawan dengan pekerjaannya akan berdampak pada banyak hal dalam perusahaan. *Person-job fit* ini dapat berdampak pada performa kerja karyawan (June dan Mahmood, 2011). Kesesuaian ini juga terbukti berpengaruh pada kepuasan kerja karyawan (Peng dan Mao, 2014).

Karakteristik karyawan yang dibutuhkan setiap perusahaan tentunya berbeda disesuaikan dengan jenis pekerjaan dalam perusahaan tersebut. Karakteristik sifat dan watak karyawan terbukti berpengaruh juga pada kepuasan pelanggan (Liao dan Chuang, 2004). Dalam kajian tentang individu dalam hubungannya dengan orientasi waktu (*time orientation*) ada sebuah karakter yang disebut *polychronic*. *Polychronic* diartikan sebagai kecenderungan perilaku atau kemampuan seseorang dalam menyelesaikan banyak tugas atau pekerjaan dalam satu periode waktu kerja. Istilah "*polychronicity*" pertama kali dipopulerkan oleh Hall pada tahun 1959. Istilah ini mengacu kepada kemampuan atau kecenderungan seseorang mengerjakan banyak aktivitas dalam satu periode waktu. Kajian yang menganalisis hubungan antara orientasi *polychronic* dengan perasaan puas (*well being*) dalam kerangka *person job-fit* dilakukan oleh Hecht dan Allen (2005). Studi ini menemukan bahwa kesesuaian orientasi psikologi seperti orientasi *polychronic* dengan pekerjaan yang dilakukan akan dapat menimbulkan perasaan puas dan bahagia (*well being*) (Hecht and Allen, 2005).

Kajian terkait pengaruh orientasi *polychronic* secara empirik terhadap berbagai aspek dalam bisnis menemukan pengaruh yang signifikan. Aspek yang diteliti adalah pengaruh orientasi *polychronic* pada produktivitas kerja (Frei, *et al.*, 1999), pengaruhnya pada kreativitas (Persing, 1999) dan pada perilaku konsumen (Kaufman *et al.*, 1991). Kebalikan dari orientasi *polychronic* adalah orientasi *monochronic*, di mana berbeda dengan *polychronic*, seseorang yang berorientasi *monochronic* akan lebih menyukai mengerjakan satu pekerjaan dalam satu periode waktu dan tidak menyukai mengerjakan banyak hal dan berpindah-pindah aktivitas dalam satu waktu (Bluedorn, *et al.*, 1999).

Artikel ini merupakan penelusuran literatur terkait konsep orientasi *polychronic* dalam implementasi teori *person job-fit*. Penelusuran literatur difokuskan pada orientasi *polychronic* dalam hubungannya dengan berbagai aspek pada studi sumber daya manusia dalam organisasi terutama yang terkait dengan performa kerja, kepuasan kerja, keadilan distributif dan keinginan berpindah kerja. Mendalami pengaruh dari sifat atau perilaku yang berorientasi *polychronic* (*polychronic-orientation*) pada kepuasan kerja, keadilan distributif, dan keinginan untuk pindah kerja merupakan hal yang penting untuk dilakukan. Pemahaman yang lebih dalam pada pengaruh ini akan memberikan informasi penting bagi perusahaan. Perusahaan akan lebih tepat dalam menentukan *person-job fit* baik itu dilakukan pada saat *recruitment* awal ataupun sebagai bahan evaluasi perilaku yang efektif pada tempat kerja.

Penyajian artikel ini adalah sebagai berikut: bagian pertama merupakan pendahuluan, kemudian bagian kedua akan difokuskan pada perkembangan konsep orientasi *polychronic*. Bagian ketiga merupakan rangkuman penelusuran literatur terkait metode pengukuran orientasi *polychronic*. Bagian keempat menyajikan kajian literatur hubungan orientasi *polychronic* dengan performa kerja. Bagian kelima memaparkan literatur terkait hubungan orientasi *polychronic* dengan kepuasan kerja, keadilan distributif serta keinginan berpindah kerja. Pada bagian terakhir akan disajikan kesimpulan dan kemungkinan riset lanjutan di masa depan yang perlu dilakukan.

Perkembangan Konsep Orientasi *Polychronic* (*Polychronicity*)

Istilah "*polychronicity*" pertama kali dipopulerkan oleh Hall (1959). Istilah ini mengacu kepada kemampuan atau kecenderungan seseorang mengerjakan banyak aktivitas dalam satu periode waktu. Studi dari Hall (1959) ini mengidentifikasi pola perilaku yang berbeda antara berbagai budaya di dunia. Konsep budaya tinggi dan rendah (*high and low context culture*) dapat dibedakan antara dua budaya. Riset ini menganalisis pola perilaku berbeda yang berdasarkan pada orientasi penggunaan waktu, ruang, hubungan pertemanan, materi, dan relasi sosial. Dalam riset lanjutan terkait topik ini, Hall (1983) pertama kali memperkenalkan istilah *polychronic* dan *monochronic*. Menurut Hall (1983) *polychronicity* mengacu pada budaya atau orientasi psikologi individu yang lebih cenderung pada

perubahan dan fleksibilitas dalam penggunaan waktu. Sebaliknya orientasi atau budaya *monochronic* akan cenderung pada stabilitas satu aktivitas pada satu periode penggunaan waktu. Budaya individu di negara barat (*western country*) dan Eropa Utara cenderung *monochronic time used*, sedangkan budaya manusia di Timur Tengah, Asia dan Amerika Latin serta Eropa Selatan lebih cenderung *polychronic time used* (Hall, 1983). Studi berikutnya dilakukan pada tahun 1987, dimana Hall mengidentifikasi karakteristik serta perbedaan individu yang *monochronic* dan *polychronic* (Hall & Hall, 1987).

Konsep yang dikemukakan oleh Hall ini kemudian dilanjutkan oleh para peneliti yang tertarik pada kajian *time orientation* dalam organisasi. Para peneliti ini kemudian mengembangkan, mendefinisikan dan mengoperasionalkan konsep *polychronic* dalam bidang mereka masing-masing. Konsep *polychronic* kemudian berkembang baik pada kajian tataran organisasi maupun individual seperti psikologi. Penelitian lanjutan pada topik ini menunjukkan bahwa tidak semuanya mendukung pendapat dari Hall. Conte (2007) menekankan bahwa masih perlu pembuktian empiris terkait dengan konsep budaya tinggi dan rendah. Benabou (1999) dalam upayanya menemukan kaitan antara perspektif waktu individu (*polychronicity*) dengan dimensi dari budaya organisasi, mengadopsi konsep Hall (1983) yang mendeskripsikan *polychronicity/monochronicity* lebih merupakan "*temporal personality*" individu (Benabou, 1999) daripada perilaku kelompok. Lebih lanjut menurutnya individu *polychronic* cenderung melakukan banyak aktivitas dalam satu waktu. Individu seperti ini cenderung sangat kuat berorientasi pada keadaan saat ini (saat melakukan aktivitas) dan tidak banyak berpikir mengenai urutan waktu serta prosedur dalam melakukan aktivitas mereka dibandingkan dengan seorang yang *monochronic*. Mereka menganggap waktu sebagai sumber daya yang tidak ada habis-habisnya dan menganggap melakukan hubungan interpersonal dengan orang lain selama beraktivitas sama pentingnya bagi mereka seperti pekerjaan yang harus mereka selesaikan. Hal ini berbeda dengan individu *monochronic* yang cenderung berkonsentrasi dan mendedikasikan waktu mereka hanya pada satu tugas tertentu dan menganggap komunikasi interpersonal selama menyelesaikan tugas tersebut akan mengganggu konsentrasi mereka.

Palmer dan Schoorman (1999) menggambarkan *polychronicity* sebagai konstruk yang multidimensi,

yang terdiri dari tiga variabel yang independen: (1) preferensi penggunaan waktu (*polyphasic vs monophasic*), (2) konteks budaya (konteks tinggi vs konteks rendah), dan (3) *time tangibility* atau pengjudan waktu. Namun menurut mereka ketiga dimensi berbeda ini memiliki korelasi yang rendah dengan konstruk *polychronicity*, dimana hal ini menunjukkan bahwa ketiga dimensi ini merupakan dimensi yang independen. Konsep yang dikemukakan Palmer dan Schoorman (1999) ini hanya memfokuskan pada penggunaan waktu oleh individu, dan tidak berfokus pada aktivitas.

Kebanyakan peneliti mendasarkan penelitian mereka tentang orientasi *polychronic* pada definisi yang dikemukakan oleh Hall (1983). Pada tahun 1999, Bluedorn, Kalliath, Strube dan Martin (1999) mendefinisikan *polychronicity* sebagai "kecenderungan individu dalam sebuah budaya untuk terikat pada dua atau lebih tugas atau aktivitas secara simultan dan individu ini merasa senang dengan banyak aktivitas serta percaya bahwa cara mereka menangani banyak aktivitas tersebut merupakan cara terbaik menurut mereka". Konsep yang dikembangkan oleh Bluedorn (1999) membagi perilaku *polychronic* ini menjadi dua jenis yang akan membentuk perilaku individu dalam menggunakan waktu (*time-use*). Kedua jenis perilaku ini adalah *simultaneous-tasking* (atau *multi-tasking*) dan *task switching*. *Simultaneous-tasking* mengacu kepada kemampuan serta kecenderungan seseorang dalam mengambil banyak tugas dalam satu periode waktu. Sedangkan *task-switching* mengacu kepada kemampuan serta kecenderungan seseorang dalam bergerak antara satu tugas ke tugas lain dalam satu periode waktu.

Definisi ini diadopsi oleh para peneliti setelah mereka diantaranya adalah: Persing (1999), Conte dan Gintoft (2005), Arndt, Arnold dan Landry (2006), Bluedorn (2007), dan Davis, Lee, dan Yi (2009). *Time use preference* atau preferensi dalam penggunaan waktu merupakan acuan dasar dalam mendefinisikan *polychronicity* sebagai preferensi penyelesaian banyak aktivitas dan tugas dalam satu waktu (Arndt et al., 2006; Conte et al., 1999; König et al., 2005; Lee, Tan, & Hameed, 2005; Poposki & Oswald, 2010; Slocombe & Bluedorn, 1999). Definisi ini juga mencakup kecenderungan orientasi perilaku dalam penyelesaian tugas (Circella, Mokhtarian, & Poff, 2012; Goonetilleke & Luximon, 2010; Kaufman-Scarborough & Lindquist, 1999; Lee, 1999; Lindquist & Kaufman-Scarborough, 2007).

Sebuah penelitian yang dilakukan di Spanyol oleh Adam dan Van Eerde (2010, 2012) menekankan

bahwa definisi *polychronicity* sangatlah kompleks dan menyangkut baik aspek perilaku pribadi maupun aspek budaya dan juga organisasi atau kelompok. Penelitian ini menyatakan bahwa konsep yang dikemukakan oleh Hall (1983) dan Palmer dan Schoorman (1999) harus digabung menjadi satu untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik tentang *polychronicity*. Dimensi budaya (konsep Hall) dan penggunaan waktu (konsep Palmer dan Schoorman) merupakan dasar dari pemahaman tentang konsep *polychronicity*. Lebih lanjut Adam dan Van Eerde (2010, 2012) menambahkan bahwa pencurahan perhatian pada manusia di tempat kerja dan membiarkan atau memungkinkan pengalihan perhatian dan interupsi selama berlangsungnya pekerjaan akan mempengaruhi penggunaan waktu dan hal ini merupakan bagian dari kombinasi aktivitas dan tentunya berdampak pada efektivitas perpindahan konsentrasi manusia dari satu aktivitas ke aktivitas lainnya.

Temuan dari Adam dan Van Eerde (2012) mengkonfirmasi bahwa konsep *polychronicity* semakin berkembang dan berevolusi sesuai dengan kondisi dan situasi terkini dalam tempat kerja atau organisasi. Karakteristik dari kondisi ini diantaranya adalah: semakin banyaknya aktivitas, semakin urgensinya tugas, meningkatnya dinamisasi pekerjaan. Jika dikaitkan dengan sebuah budaya, maka *polychronicity* menyangkut pada seberapa besar sebuah budaya terpapar perubahan dari penggunaan waktu khususnya dalam hubungannya dengan pandangan akan perwujudan waktu (*time tangibility*).

Konsep *polychronic* sering disamakan dengan *multitasking* dalam kajian psikologi. Kajian terkait dua istilah ini sering rancu dan membingungkan para peneliti. Jika mengacu pada definisi yang dikemukakan Hall (1998) maka *polychronicity* atau orientasi *polychronic* adalah sesuatu yang sama dengan *multitasking*. Peneliti setelah Hall mengembangkan konsep definisi *polychronic* yang berbeda dengan *multitasking* (Lee et al., 2005, Bluedorn et al., 1999). Lebih lanjut dalam ranah akademik kedua konsep atau istilah ini harus secara jelas dibedakan (Konig dan Waller, 2010). Dalam prakteknya seorang individu melakukan *multitasking* bisa karena memang menyukainya atau karena tuntutan pekerjaan dan lingkungan yang mengharuskan mereka melakukan itu, walaupun tidak menyukainya (Cotte dan Ratneshwar, 2008).

Menurut Spink, Cole, dan Waller (2008) *multitasking* harus dibedakan dengan *polychronicity*, karena *multitasking* merupakan

aktivitas atau perilaku yang dapat diobservasi sedangkan *polychronicity* merupakan kecenderungan atau kesenangan seorang individu untuk melakukan *multitasking*. Berdasarkan kajian literatur yang dilakukan oleh Konig dan Waller (2010) mereka menyimpulkan bahwa *polychronicity* berbeda dengan *multitasking*. Konsep atau istilah *polychronicity* harusnya hanya disematkan pada individu yang suka atau memilih melakukan banyak aktivitas dalam satu periode waktu kerja atau senang berpindah aktivitas (*juggling activities*) dalam satu periode waktu kerja. *Multitasking* lebih ditekankan pada aspek perilaku dari seorang yang berorientasi *polychronic*. Kesimpulannya adalah seorang yang berorientasi *polychronic* (*polychronicity*) cenderung atau senang melakukan *multitasking* (Konig dan Waller, 2010).

Kajian topik *polychronic* juga berkembang pada pertanyaan apakah *polychronic* tersebut merupakan perspektif individual, kolaborasi ataukah budaya. Kajian literatur oleh Capdefero et al. (2014) mengelompokkan riset *polychronic* berdasarkan tiga perspektif yakni: individual, kolaborasi dan budaya. Tabel berikut menunjukkan pengelompokan riset *polychronic* berdasarkan ketiga perspektif tersebut. Terlihat riset yang meneliti orientasi *polychronic* sebagai perspektif individual jauh lebih banyak dari dua perspektif lainnya. Riset yang meneliti orientasi *polychronic* sebagai perspektif kolaborasi atau pada tataran interaksi kelompok/grup sangat sedikit. Hal ini tentunya harus menjadi perhatian para akademisi. Riset terkait *polychronicity* pada level kelompok/grup (kolaborasi) perlu diperbanyak sehingga pemahaman mendalam terkait topik ini menjadi lebih baik.

Topik yang juga mendapat sedikit perhatian dari akademisi adalah aspek faktor *antecedent* atau prediktor (*predictors*) dari *polychronicity*. Konig dan Waller (2010) menyoroti kurangnya riset yang meneliti *predictors* dari orientasi *polychronic*. Menurut mereka jika menilik dari konsep awal yang dikemukakan Hall (1998), budaya merupakan prediktor dari orientasi *polychronic*. Dalam perkembangannya, banyak riset yang menunjukkan bahwa budaya bukanlah faktor prediktor orientasi *polychronic* karena tidak banyak perbedaan orientasi seseorang dengan budaya yang berbeda. Dalam artian seseorang dengan budaya tertentu tidak menunjukkan perbedaan mencolok dalam orientasi *polychronic* dengan seseorang dari budaya yang lain (Konig and Waller, 2010). Beberapa penelitian menunjukkan tidak terdapat perbedaan nyata orientasi *polychronic* antar budaya yang berbeda (Carragher, Scott & Carragher, 2004; Conte et al., 1999;

Tabel 1.
Penelitian terkait Perspektif Orientasi *Polychronic*

Individual	Kolaborasi	Budaya
Kaufman <i>et al.</i> (1991)	Benabou (1999)	Hall (1959)
Waller <i>et al.</i> (1999)	Palmer and Schoorman (1999)	Bluedorn <i>et al.</i> (1999)
Conte <i>et al.</i> (1999)	Waller <i>et al.</i> (1999)	Persing (1999)
Kaufman-Scarborough and Lindquist (1999)	Lee (1999)	Slocombe (1999)
Keating and Murgolo-Poore (2001)		Adams and van Eerde (2010, 2012)
Conte and Gintoft (2005)		
Konig <i>et al.</i> (2005)		
Lee <i>et al.</i> (2005)		
Arndt <i>et al.</i> (2006)		
Bluedorn (2007)		
Lindquist and Kaufman-Scarborough (2007)		
Davis <i>et al.</i> (2009)		
Goonetilleke and Luximon (2010)		
Poposki and Oswald (2010)		
Konig and Waller (2010)		
Circella <i>et al.</i> (2012)		

Sumber: Capdeferro *et al.* (2014)

Cotte & Ratneshwar, 1999; Moustafa *et al.*, 2005; Tinsley, 1998). Namun beberapa penelitian menunjukkan terdapat perbedaan signifikan orientasi *polychronic* antara budaya yang berbeda (Lindquist *et al.*, 2001; Zhang, Goonetilleke, Plocher, & Liang, 2003).

Inkonsistensi hasil penelitian terkait budaya sebagai prediktor orientasi *polychronic* membawa para akademisi pada penelusuran aspek lain sebagai prediktor dari orientasi *polychronic*. Konig dan Waller (2010) menduga terdapat beberapa aspek lain prediktor orientasi *polychronic*, diantaranya:

1) *Work Environment*: Suasana kerja atau lingkungan tempat kerja dapat menjadi prediktor dari orientasi *polychronic*. Dalam upaya mencapai performa kerja yang maksimal dalam sebuah lingkungan kerja, individu dituntut untuk dapat mengerjakan banyak tugas dengan cepat. Situasi kerja tertentu yang menuntut *multitasking* berdampak pada perkembangan orientasi *polychronic* seseorang. Dugaan ini berdasarkan asumsi (1) jenis pekerjaan tertentu memang menuntut individu untuk melakukan *multitasking* (Carlson, 1951; González & Mark, 2005; Kurke & Aldrich, 1983) dan (2) individu yang bekerja pada situasi pekerjaan yang menuntut *multitasking* akan mengembangkan kecenderungan orientasi *polychronic*. Asumsi kedua ini didasarkan dari teori *Cognitive Dissonant* (Festinger, 1951) yang menyatakan

bahwa seseorang yang berada pada situasi atau pekerjaan yang tidak sesuai dengan kesenangannya atau kecenderungan orientasinya bisa mengubah kecenderungan orientasi mereka agar sesuai dengan situasi yang dihadapi. Berdasarkan asumsi kedua ini maka dapat dikatakan bahwa orientasi *polychronic* individu dapat berubah seiring waktu dan kebiasaan. Namun beberapa penelitian dari akademisi membantah hal ini, dimana ternyata ditemukan bahwa orientasi *polychronic* seseorang tidak berubah dari waktu ke waktu. Dengan kata lain seseorang yang cenderung berorientasi *monochronic* tidak dapat dirubah menjadi seseorang yang berorientasi *polychronic* (Cotte and Ratneshwar, 1999). Asumsi ini juga bertentangan dengan hasil penelitian tentang orientasi *monochronic/polychronic* dalam jangka panjang yang menyimpulkan bahwa orientasi tersebut tidak berubah pada diri individu (Conte and Jacobs, 2003; Bluedorn, 2007; Bluedorn *et al.*, 1999). Bukti empirik disajikan oleh Hecht and Allen (2005) yang mendukung pendapat bahwa lingkungan kerja memainkan peranan yang besar pada kecenderungan *polychronicity*. Penelitian ini menggunakan *polychronic supplies* sebagai variabel yang mempengaruhi orientasi *polychronic*. Kesimpulannya adalah lingkungan kerja yang banyak *polychronic supplies* atau banyak

aktivitas yang membutuhkan *multitasking* akan menyebabkan karyawan terpaksa melakukan *multitasking* dengan kata lain karyawan akan cenderung lebih berorientasi *polychronic* jika aktivitas pekerjaan menuntut hal tersebut walaupun merasa terpaksa untuk melakukannya. Dari hasil penelitian ini muncul dugaan bahwa *polychronicity* akan berbeda antar organisasi atau lingkungan kerja yang memiliki perbedaan aktivitas yang menuntut *multitasking*.

- 2) *Personality*: dalam upaya memahami lebih dalam perilaku *multitasking* pada orientasi *polychronic* beberapa peneliti menghubungkan orientasi *polychronic* dengan 5 Tipe Kepribadian Utama (*Five Big Personality Traits*). Hasil penelitian mengungkapkan bahwa orientasi ini tidak memiliki hubungan yang kuat dengan perilaku *neuroticism*, *openness*, *agreeableness* dan *conscientiousness* (Conte and Jacobs, 2003; Conte and Gintoft, 2005; Payne and Philo, 2002). Beberapa penelitian menemukan hubungan antara orientasi *polychronic* dengan perilaku *extraversion* (hangat, ramah dan terlihat baik hati, aktif, cenderung suka membantu atau asertif) dari 5 tipe kepribadian utama, walaupun hubungan ini termasuk lemah (Conte and Jacobs, 2003; Conte and Gintoft, 2005; Konig et al., 2005; Payne and Philo, 2002). Para akademisi menjelaskan hasil temuan ini dengan konsep awal orientasi *polychronic* dari Hall (1983) yang menjelaskan orang dengan orientasi ini akan cenderung lebih mudah bergaul (*more relationship-oriented*). Selanjutnya penelitian tentang hubungan orientasi *polychronic* dengan *personality* dilakukan dengan menguji hubungan antara orientasi perilaku ini dengan teori kepribadian tipe A (*Type A behaviour pattern*) yang dikembangkan oleh Friedman and Rosenman (1974). Orang dengan kepribadian Tipe A memiliki hubungan dengan orientasi *polychronic*. Orang dengan kepribadian Tipe A cenderung merupakan orang yang memiliki orientasi *polychronic*. Kepribadian Tipe A adalah kepribadian dengan karakteristik tidak sabaran, selalu melakukan segala sesuatu dengan cepat, agresif, berusaha keras untuk memikirkan atau melakukan dua hal atau lebih pada saat yang bersamaan, ambisius, tidak dapat menikmati waktu luang dan terobsesi dengan angka-angka, mengukur keberhasilan dalam bentuk jumlah hal yang bisa mereka peroleh (Robbin, 2007). Penelitian yang secara empirik

menyajikan hal ini dilakukan oleh Conte et al., 1999 dan Marshal and Conte, 2001.

Beberapa penelitian juga menghubungkan faktor kognitif dalam hubungannya dengan orientasi *polychronic*, namun secara empirik hasilnya tidak signifikan (Konig et al., 2005). Selain memperdalam penelitian pada penyebab dari orientasi *polychronic*, para akademisi bidang ini juga memfokuskan pada akibat atau dampaknya. Penelusuran berbagai kajian empirik memperlihatkan pengaruh orientasi *polychronic* pada berbagai hal yang esensial bagi karyawan dalam organisasi. Penelitian terutama difokuskan pada performa kerja. Dalam upaya menemukan bukti empiris dampak atau pengaruh orientasi *polychronic*, para peneliti mengembangkan metode pengukuran orientasi *polychronic*.

Bagian selanjutnya dari kajian literatur ini akan menyajikan perkembangan metode dan indikator pengukuran orientasi *polychronic*. Setelah itu pemaparan akan difokuskan pada pengaruh orientasi *polychronic* pada performa kerja (*performance*) individu.

Perkembangan Metode dan Indikator Pengukuran Orientasi Polychronic

Teori *polychronicity* yang dicetuskan Hall (1959) dikembangkan melalui penelitian yang bersifat kualitatif. Penelitian terkait orientasi *polychronic* setelah itu menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan mengukur orientasi *polychronic* melalui pengukuran *self-reporting*. Riset kuantitatif tentunya membutuhkan metode dan indikator pengukuran konstruk orientasi *polychronic* yang tepat. Berdasarkan penelusuran literatur diketahui bahwa pengukuran orientasi *polychronic* mengalami perkembangan dengan modifikasi dalam membangun indikator pengukurannya.

Para peneliti mengembangkan beberapa indikator berbeda dalam mengukur orientasi *polychronic*. Walaupun indikator-indikator ini sedikit berbeda karena perbedaan dalam merepresentasikan definisi orientasi *polychronic* yang digunakan namun pada dasarnya, semua indikator berusaha merepresentasikan orientasi *polychronic* secara keseluruhan. Berikut akan diuraikan metode pengukuran orientasi *polychronic* serta perkembangan yang melatarinya:

- 1) *Polychronic Attitude Index* (PAI), metode ini dikembangkan oleh Kaufman et al., (1991). PAI merupakan metode pengukuran pertama yang dipublikasikan untuk mengukur orientasi *polychronic*. Menggunakan empat-item kuisioner dan secara empirik memiliki reliabilitas

yang rendah dengan *Cronbach Alpha* sebesar 0,68 (Capdeferro et al, 2014). Walaupun demikian karena belum adanya model pengukuran yang lebih baik, para peneliti tetap menggunakan index ini dalam penelitian mereka. Index ini digunakan oleh Slocombe and Bluedorn (1999), Kaufman-Scarborough and Lindquist (1999), Keating and Murgolo-Poore (2001) serta Lee et al. (2005) dalam penelitian mereka.

- 2) *Inventory of Polychronic Values (IPV)*: Dalam upaya memperbaiki PAI, Bluedorn et al. (1999) mengembangkan 10-item skala pengukuran *polychronicity* pada lingkungan kerja. Skala IPV ini merupakan indikator pengukuran yang paling banyak digunakan oleh penelitian yang dikaji dalam kajian literatur ini (Adams & van Eerde, 2010; Arndt et al., 2006; Bluedorn, 2007; Conte & Gintoft, 2005; Conte et al., 1999; Davis et al., 2009; Goonetilleke & Luximon, 2010; Persing, 1999). Skala IPV berisikan 10 pernyataan yang diukur dengan tujuh poin skala Likert yang merupakan modifikasi dan penambahan dari PAI dalam upaya untuk mencapai tingkat reliabilitas yang lebih tinggi yakni *Cronbach Alpha* 0,89.
- 3) *Modified Polychronic Attitude Index 3 (MPAI3)*, merupakan modifikasi dari PAI yang dilakukan oleh pencetus dari PAI yakni Kaufman-Scarborough & Lindquist, (1999). Pengukuran ini digunakan dalam penelitian Lee et al., (2005); Zhang et al., (2005).
- 4) *Polychronic-Monochronic Tendency Scale (PMTS)*: Pengukuran ini adalah kepanjangan dari PAI atau hasil modifikasi PAI dan MPAI3. Indikator pengukuran ini juga dikembangkan oleh Lindquist and Kaufman-Scarborough (2007). Metode pengukuran ini merupakan metode interdisipliner yang menjangkau situasi dan konteks yang lebih luas. Menggunakan lima-item indikator, PMTS diakui memiliki kekuatan pengukuran psikometri yang lebih baik dari metode sebelumnya. Pencetus metode ini menyarankan para peneliti menggunakan PMTS dalam mengukur orientasi *polychronic* dan juga orientasi *monochronic*. Berdasarkan kajian literatur Konig et al., (2010), metode ini belum pernah digunakan sebagai pengukur orientasi *polychronic* sehingga hasilnya belum dapat dianalisis.
- 5) *Multitasking Preference Inventory (MPI)*: Metode ini menggunakan 14-item pengukuran yang dikembangkan oleh Poposki and Oswald (2010). Pengukuran ini disesuaikan dengan

definisi *polychronicity* yang peneliti tersebut kembangkan. Skala pengukuran ini memiliki tingkat validitas dan reliabilitas yang baik dan dikembangkan untuk memperbaiki kelemahan psikometri dari PAI dan IPV. Skala pengukuran ini diakui mampu mengukur kondisi tingkatan ekstrim dari orientasi *polychronic*.

Orientasi Polychronic dan Performa Kerja (Performance)

Beberapa penelitian telah dilakukan untuk menginvestigasi hubungan antara orientasi *polychronic* dengan performa kerja. Hasil secara empirik menunjukkan inkonsistensi temuan. Beberapa riset menemukan hubungan yang positif antara orientasi *polychronic* dengan performa kerja (Conte & Gintoft, 2005; Onken, 1999) namun penelitian lain menunjukkan hubungan yang negatif (Conte & Jacobs, 2003; Kaplan & Waller, 2007). Bahkan beberapa penelitian menunjukkan sama sekali tidak ada hubungan antara orientasi *polychronic* dengan performa kerja (Payen & Philo, 2002).

Menurut Konig and Waller (2010) terdapat dua penjelasan tentang inkonsistensi temuan ini. Pertama, perbedaan hasil kemungkinan disebabkan oleh perbedaan pemahaman dan interpretasi dari sampel ataupun partisipan studi. Kedua, orientasi *polychronic* ataupun *monochronic* akan memiliki dampak besar jika terdapat kesesuaian seorang karyawan dengan lingkungan kerjanya (*person-environment fit*) lebih mengkhusus pada kesesuaian dengan jenis pekerjaan yang mereka lakukan (*person-job fit*). Argumen ini diungkapkan oleh Bluedorn & Jaussi (2007) serta Jansen & Kristof-Brown (2005). Penelitian yang mereka lakukan mengungkapkan bahwa (1) tidak ada dari kedua jenis orientasi baik itu orientasi *polychronic* maupun orientasi *monochronic* yang salah satunya lebih berpengaruh besar pada performa kerja; dan (2) orientasi *polychronic* akan memiliki peran yang besar pada performa jika lingkungan kerja membutuhkan *multitasking*. Dengan kata lain pekerjaan yang memiliki tuntutan *multitasking* yang tinggi akan mendapatkan manfaat yang besar jika dilakukan oleh karyawan dengan orientasi *polychronic*. Demikian juga terdapat jenis pekerjaan yang memang sesuai bagi karyawan dengan orientasi *monochronic*.

Teori *person environment-fit* seperti sudah dijelaskan pada bagian awal tulisan ini menyatakan bahwa kesesuaian karakteristik individu dengan lingkungannya dapat menghasilkan hal yang positif seperti kepuasan, performa kerja dan perasaan

sejahtera (Kristof *et al.*, 2005). Bukti empirik kesesuaian yang erat antara teori *person-environment fit* dengan pengaruh dari orientasi *polychronic* ke performa ditunjukkan oleh penelitian dari Slocombe and Bluedorn (1999). Mereka menemukan bahwa orientasi *polychronic* tim atau kelompok sesuai dengan orientasi *polychronic* yang ditunjukkan oleh anggota kelompok dan mempengaruhi performa kelompok. Madjar and Oldham (2006) membuktikan bahwa orientasi *polychronic* karyawan berpengaruh pada performa kreativitas mereka pada aktivitas yang membutuhkan tingkat *multitasking* yang tinggi.

Walaupun performa merupakan variabel yang paling penting dari perspektif organisasi, riset lanjutan pengaruh orientasi *polychronic* haruslah diteliti juga pada variabel lain. Konig and Waller (2010) mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan variabel yang menarik dan sangat tepat diteliti jika dikaitkan dengan teori *person environment-fit* maupun *person job-fit*. Pendapat ini didasari oleh temuan penelitian Hecht & Allen (2005) yang membuktikan bahwa *person environment-fit* memiliki pengaruh yang besar pada kepuasan kerja.

Berdasarkan kajian yang telah dijabarkan diatas, maka tulisan ini akan menyajikan penelusuran literatur orientasi *polychronic* dan kepuasan kerja. Dari hasil penelusuran, ditemukan terdapat variabel lain yang juga dipengaruhi oleh orientasi *polychronic*. Sajian berikut akan berfokus pada orientasi *polychronic* dalam hubungannya dengan kepuasan kerja serta variabel lain seperti keadilan distributif dan keinginan berpindah kerja.

Orientasi Polychronic, Kepuasan Kerja, Keadilan Distributif serta Keinginan Berpindah Kerja

Kajian literatur hubungan variabel ini dilakukan dalam upaya memahami lebih dalam dan mengetahui riset-riset serta bukti empirik dari interaksi variabel-variabel ini. Sebelumnya sudah dijelaskan tentang hubungan orientasi *polychronic* dengan performa kerja. Para peneliti menyarankan riset terkait topik ini semestinya juga menelaah hubungan orientasi *polychronic* dengan aspek lain dalam organisasi. Aspek kepuasan kerja merupakan aspek yang diduga kuat dipengaruhi oleh orientasi *polychronic*. Hal ini didasari bukti empirik yang menemukan bahwa *person job-fit* memiliki hubungan positif dengan kepuasan kerja dan perasaan bahagia (*well being*) (Hecht & Allen, 2005).

Berdasarkan kajian literatur ditemukan bahwa kepuasan kerja juga berimbas pada aspek lain seperti

keinginan berpindah kerja/tidak berpindah kerja dan performa kerja. Tulisan ini memfokuskan pada kajian literatur interaksi antara variabel orientasi *polychronic* dengan kepuasan kerja, keadilan distributif dan keinginan berpindah kerja.

Kepuasan kerja atau *Job satisfaction* diartikan sebagai perasaan puas yang dimiliki karyawan terkait situasi pekerjaan mereka. Vroom (1964) dalam Poznanski (1997) menggambarkan kepuasan kerja sebagai “memiliki sikap positif terhadap pekerjaan individu”. Kepuasan kerja oleh Luthans (1987) didefinisikan sebagai *the way an employee feels about his or her job*. Jadi kepuasan kerja berkaitan dengan individu yang bersangkutan dalam melakukan pekerjaannya.

Penelitian yang dilakukan oleh Arndt, *et al.*, (2006) menemukan bahwa orientasi *polychronic* karyawan *frontline* pada peritel apotik di Amerika memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja serta keadilan distributif. Semakin tinggi orientasi *polychronic* karyawan akan mampu meningkatkan kepuasan kerja serta keadilan distributif yang dirasakan karyawan *frontline*. Penelitian ini juga membuktikan bahwa kepuasan kerja dan keadilan distributif berpengaruh negatif pada keinginan berpindah kerja.

Penelitian yang dilakukan pada karyawan hotel di Amerika juga membuktikan bahwa *polychronicity* berpengaruh positif pada kepuasan kerja karyawan hotel dan berpengaruh negatif pada keinginan berpindah kerja (Jang dan George, 2011). Penelitian ini juga menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif pada keinginan berpindah kerja. Keinginan berpindah kerja (*turnover intention*) merupakan gejala awal dari *turnover* atau perpindahan kerja karyawan (Bluedorn, 1999).

Keadilan distributif merupakan karakteristik fundamental dari kepuasan karyawan, di mana hal ini mengacu kepada perasaan puas terkait keadilan dalam pekerjaan seorang karyawan. Pada perusahaan ritel, seorang dengan tipe *monochronic* akan merasa terbebani dengan banyaknya pekerjaan dalam satu waktu serta keharusan mereka untuk berpindah aktivitas dalam satu periode waktu yang pendek (Arndt *et al.*, 2006).

Kondisi ini dapat menyebabkan tingkat stress yang tinggi dan akan berpengaruh pada ketidakpuasan mereka dalam pekerjaannya. Berbeda dengan tipe orang yang *polychronic* yang tidak akan merasa terbebani dengan situasi tersebut, sehingga keadilan distributif akan lebih tinggi dan berdampak pada kepuasan kerja mereka (Arndt *et al.*, 2006).

Banyak kajian penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa kesesuaian pekerjaan seseorang akan berpengaruh pada keinginan berpindah kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Carless (2005) menemukan bahwa kesesuaian kepribadian seseorang dengan kebutuhan pekerjaannya (*job-fit*) memainkan peranan penting dalam menurunkan tingkat perpindahan kerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Jang dan George (2012) membuktikan bahwa orientasi *polychronic* karyawan berpengaruh negatif pada keinginan berpindah kerja mereka.

Orientasi *polychronic* merupakan salah satu *personality traits* atau karakteristik kepribadian (Slocombe dan Bluedorn, 1999) yang berhubungan dengan keinginan berpindah kerja. Merujuk pada teori personal *job-fit* atau teori kesesuaian kerja, sangat penting mempertimbangkan seberapa tepat seorang individu sesuai dengan pekerjaannya (Edwards, 1991 dan Kristof, 1996).

Hubungan yang positif dan signifikan antara kepuasan kerja (*job satisfaction*) dengan keinginan berpindah kerja (*turnover intention*) sudah banyak diteliti. Penelitian yang dilakukan menemukan bukti bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap keinginan berpindah kerja (Arndt *et al.*, 2006; Jang dan George 2012). Penelitian yang dilakukan Syafrizal (2011) membuktikan secara empirik bahwa kepuasan kerja karyawan hotel di Semarang berpengaruh negatif pada keinginan berpindah kerja. Ketidakpuasan dalam pekerjaan sering diindikasikan sebagai alasan yang paling utama bagi para profesional untuk meninggalkan pekerjaannya (Robinson, Aprilla 2005). Hal ini sesuai seperti yang disampaikan oleh Irvin dan Evans (1992) dalam Robinson, Aprilla (2005) yang melaporkan ada hubungan sebab akibat signifikan antara keinginan untuk berpindah, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional. Menurutnya, faktor intrinsik seperti otonomi, pengakuan dan faktor ekstrinsik seperti gaji, *shiftwork* dan *workload* disebutkan sebagai variabel yang berhubungan dengan kepuasan kerja.

Memperkuat pernyataan di atas adalah apa yang disampaikan oleh Passewark dan Strawser (1996) yang menemukan bahwa kepuasan kerja dan keinginan berpindah kerja memiliki hubungan negatif. Pernyataan ini juga sesuai dengan hasil penelitian Robinson dan Aprilla (2005) yang menyebutkan kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap keinginan berpindah. Price dan Mueller (1981) dalam Robinson dan Aprilla (2005) telah menyebutkan secara empiris bahwa ketidakpuasan kerja memiliki pengaruh yang tidak langsung terhadap *turnover*

melalui pengaruh langsungnya terhadap formasi untuk meninggalkan tempat kerja.

Keadilan distributif atau *distributive fairness* merupakan karakteristik fundamental dari kepuasan karyawan, di mana hal ini mengacu kepada perasaan puas terkait keadilan dalam pekerjaan seorang karyawan. Para peneliti keadilan telah secara konsisten mengidentifikasi tiga tipe persepsi keadilan, yaitu: distributif, prosedural, dan interaksional (Colquitt dalam Byrne *et al.*, 2003). Persepsi keadilan distributif menunjuk pada penilaian tentang keadilan hasil yang diterima oleh individu. Penemuan penelitian sebelumnya menjelaskan bahwa keadilan distributif berhubungan dengan persepsi individu atas hubungannya dengan individu lain yang memiliki sumber daya (Marshall *et al.*, 2001).

Hubungan antara keadilan distributif (*distributive fairness*) dengan kepuasan kerja (*job satisfaction*) dikemukakan oleh Adams (1963) dan juga telah banyak diteliti oleh para akademisi. Ketika karyawan merasa diperlakukan adil oleh perusahaan (diantaranya dengan membandingkan hasil berupa gaji, pengakuan kerja dengan input yang mereka beri seperti usaha dan kinerja) maka karyawan tersebut akan lebih merasakan kepuasan kerja yang tinggi.

Penelitian Ghaziani *et al.*, (2012) membuktikan bahwa ketiga tipe keadilan organisasi yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Bakhshi *et al.*, (2009) menambahkan pada penelitiannya yang melibatkan 128 karyawan pada fakultas kedokteran yang menunjukkan bahwa hanya keadilan distributif dan keadilan prosedural yang memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Pada industri ritel, kajian yang pernah dilakukan membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif pada keinginan untuk bertahan pada tempat kerja dan berpengaruh negatif pada keinginan untuk berpindah kerja (Darden, *et al.*, 1987; Lucas, 1985; Rhoads *et al.*, 2002; Schultz *et al.*, 1987).

Robbins (1996) telah mengembangkan suatu model umum perilaku organisasi untuk mengklasifikasikan tingkat pergantian karyawan (*turnover*) sebagai variabel *dependent* untuk mencerminkan determinan kritis dari keefektifan sumber daya manusia dalam suatu organisasi, disamping kepuasan kerja (*job satisfaction*), produktivitas dan kemangkiran (*absenteeisme*). *Turnover* merupakan masalah tersendiri yang dihadapi organisasi, karena berkaitan dengan jumlah individu yang meninggalkan atau keluar dari organisasi

pada periode tertentu, sedangkan keinginan berpindah kerja (*turnover intention*) mengacu pada hasil evaluasi individu mengenai kelangsungan hubungan dengan organisasi dan belum terwujud dalam tindakan pasti (Suwandi & Indriantoro, 1999).

Tinggi rendahnya *turnover* karyawan pada organisasi mengakibatkan tinggi rendahnya biaya perekrutan, seleksi, dan pelatihan yang harus ditanggung organisasi. Hal tersebut dapat mengganggu efisiensi operasional, bila karyawan yang meninggalkan organisasi memiliki pengetahuan dan pengalaman, sehingga organisasi memerlukan persiapan dan biaya untuk penggantinya. Dampak positif *turnover* adalah jika menimbulkan kesempatan untuk menggantikan individu yang berkinerja tidak optimal, dengan individu yang berketerampilan dan motivasi tinggi (Mowday dan Porter, 1979).

Menurut Bluedorn (1999) *turnover intention* adalah kecenderungan sikap atau tingkat di mana seorang karyawan memiliki kemungkinan untuk meninggalkan organisasi atau mengundurkan diri secara sukarela dari pekerjaannya. Lebih lanjut dijelaskan keinginan untuk pindah dapat dijadikan gejala awal terjadinya *turnover* dalam sebuah perusahaan. Intensi keluar (*turnover intentions*) juga dapat diartikan sebagai pergerakan tenaga kerja keluar dari organisasi. Beberapa penelitian terdahulu mengemukakan bahwa *intention to leave* adalah penyebab langsung *turnover* karyawan (Mowday & Porter 1987; Michaels & Spector, 1982). *Intentions to leave* atau *turnover intentions* mengacu pada niat karyawan untuk mencari alternatif pekerjaan lain dan belum terwujud dalam bentuk perilaku yang nyata (Pasewark dan Strawser, 1996).

Penelusuran penelitian terkait orientasi *polychronic* dengan keinginan berpindah kerja menghasilkan kesimpulan bahwa hanya sedikit yang meneliti hubungan ini (Arndt et al., 2010; Jang dan George, 2011). Sedikitnya penelitian mungkin disebabkan penelitian tentang hubungan orientasi *polychronic* dengan aspek lain dalam organisasi termasuk kajian baru. Hasil empirik memperlihatkan bahwa pada lingkungan kerja yang memang sesuai dengan orientasi *polychronic*, keinginan berpindah kerja memiliki hubungan yang negatif dengan orientasi *polychronic* (Arndt et al., 2010; Jang dan George, 2011).

Penelitian yang mengeksplorasi interaksi antara keempat variabel ini masih perlu untuk dilakukan. Identifikasi jenis pekerjaan yang membutuhkan karyawan dengan orientasi *polychronic* sebelumnya perlu dipetakan. Hal ini akan mempermudah

penelitian yang dilakukan, sehingga pemahaman teori *person environment-fit* dalam kaitannya dengan orientasi *polychronic* menjadi lebih baik. Dengan memahami interaksi antara variabel orientasi *polychronic*, kepuasan kerja, keadilan distributif dan keinginan berpindah kerja diharapkan pengaturan sumber daya manusia dalam organisasi menjadi lebih baik. Disamping itu penelitian pada variabel-variabel ini dapat membuka kemungkinan penelitian orientasi *polychronic* pada aspek lain dari organisasi.

SIMPULAN DAN SARAN

Kajian literatur ini dilakukan untuk memetakan riset orientasi *polychronic*. Hasil penelusuran kajian literatur akan sangat berguna dalam memahami lebih dalam teori orientasi *polychronic* dan interaksinya dengan variabel lain dalam organisasi. Beberapa hal yang dapat disimpulkan dari kajian literatur ini akan dipaparkan berikut ini.

Dari penelusuran diketahui bahwa masih terdapat ambiguitas terkait definisi tepat orientasi *polychronic* terutama dalam kaitannya dengan perilaku *multitasking*. Menurut peneliti, definisi dari Bluedorn et al., (1999) dan Konig dan Waller (2010) merupakan definisi yang paling tepat dalam menggambarkan orientasi *polychronic*. Kesimpulannya adalah seorang yang berorientasi *polychronic* (*polychronicity*) cenderung atau senang melakukan *multitasking* (Konig dan Waller, 2010).

Metode pengukuran orientasi *polychronic* yang paling banyak digunakan adalah *Inventory of Polychronic Value* (IPV) yang dikembangkan oleh Bluedorn et al. (1999). Terdapat metode baru yakni *Polychronic-Monochronic Tendency Scale* (PMTS) yang dikembangkan oleh Lindquist dan Kaufman-Scarborough (2007) dan *Multitasking Preference Inventory* (MPI) oleh Poposki dan Oswald (2010). Kedua metode ini diyakini lebih tepat dalam mengukur orientasi *polychronic* seseorang terutama dari sisi psikometri, namun dari hasil penelusuran literatur, kedua metode ini belum diterapkan oleh para peneliti. Kondisi ini merupakan celah untuk penelitian lanjutan topik ini.

Hubungan orientasi *polychronic* dengan performa kerja harus didasarkan pada teori *person environment-fit* dan *person job-fit*. Berdasarkan hasil penelusuran diketahui bahwa tidak semua tipe pekerjaan membutuhkan orang dengan orientasi *polychronic*, sebagian pekerjaan justru membutuhkan orang dengan orientasi *monochronic*. Analisis dan klasifikasi tipe pekerjaan dengan tuntutan orientasi *polychronic* menjadi tema penting pada riset lanjutan orientasi *polychronic* dalam hubungannya

dengan teori *person environment-fit* dan performa kerja.

Riset yang meneliti hubungan orientasi *polychronic* dengan kepuasan kerja, keadilan distributif dan keinginan berpindah kerja masih sangat sedikit. Penelusuran hanya menemukan dua riset yang meneliti interaksi variabel-variabel ini. Satu riset pada peritel apotik di Amerika (Arndt et al., 2006) dan yang lainnya dilakukan pada karyawan *front office* hotel juga di Amerika (Jang and George, 2011). Riset pada jenis pekerjaan dan tipe perusahaan yang berbeda menarik untuk dilakukan. Di Indonesia sendiri riset terkait orientasi *polychronic* dalam organisasi sangat jarang dilakukan. Kondisi ini dapat menjadi celah penelitian selanjutnya. Jika dikaitkan dengan budaya sebagai prediktor orientasi *polychronic*, menarik untuk meneliti kondisi di Indonesia sebagai sebuah budaya atau pada budaya yang beragam di Indonesia.

REFERENSI

- Abelson, MA. 1987. Examination of Avoidable and Unavoidable Turnover, *Journal of Applied Psychology*, 72: 382-386.
- Adams, S. J., & van Eerde, W. 2010. Time use in Spain: Is polychronicity a cultural phenomenon? *Journal of Managerial Psychology*, 25, 764–776
- Adams, S. J., & van Eerde, W. 2012. Polychronicity in modern Madrid: An interview study. *Time & Society*, 21, 175–202.
- Andrews, M. C., Baker, T., and Hunt, T. G. 2011. Values and person–organization fit: Does moral intensity strengthen outcomes? *Leadership & Organization Development Journal*, 32(1): 5-19.
- Arndt, Aaron., Todd J. Arnold dan Timothy D. Landry. 2006. The Effect of Polychronic-orientation Upon Retail Employee Satisfaction and Turnover, *Journal of Retailing*, 4(82): 319-330.
- Bakhshi, Arti., Kumar, Kuldeep., dan Rani, Ekta. 2009. Organizational Justice Perceptions as Predictor of Job Satisfaction and Organizational Commitment. *International Journal of Business and Management*, 4(9): 145-154.
- Benabou, C. 1999. Polychronicity and temporal dimensions of work in learning organizations. *Journal of Managerial Psychology*, 14, 257–270.
- Bluedorn, Allen C. 1982. A Unified Model of Turnover from Organizations, *Human Relations*, 35 (2): 135–154.
- Bluedorn, Allen C., Thomas J. Kalliath, Michael J. Strube and Gregg D. Martin. 1999. Polychronicity and the Inventory of Polychronic Values (IPV) the Development of an Instrument to Measure a Fundamental Dimension of Organizational Culture, *Journal of Managerial Psychology*, 14 (3/4): 205–230.
- Bluedorn, A. C. 2007. Polychronicity, individuals, and organizations. *Research in the Sociology of Work*, 17, 179–222.
- Bollen, K.A. 1989. *Structural Equations with Latent Variables*, New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Boon, C., and Den Hartog, D. N. 2011. Human Resource Management, person–environment fit, and trust. *Trust and human resource management*, 109-121.
- Brayfield, A. H., & Crockett, W. H. 1955. Employee Attitudes and Employee Performance. *Psychological Bulletin*, 52: 396-424.
- Brown, Steven P. & Robert A. Peterson. 1994. The Effect of Effort on Sales Performance and Job Satisfaction, *Journal of Marketing*, 58 (Apr): 70–80.
- Byrne, Zinta S., Rupp, Deborah E., and Eurich, Tasha. 2003. *Effects of Discrete Emotions on Distributive, Procedural, and Interactional Justice*. www.ilir.edu
- Capdeferro, Neus, Margarida Romera and Elena Barbera. 2014. Polychronicity: Review of The Literature and A New Configuration for The Study of This Hidden Dimension of Online Learning, Distance Education. Roudledge. Taylor and Francis Group.
- Caplan, R. D. 1987. Person-environment fit theory and organizations: Commensurate dimensions, time perspectives, and mechanisms. *Journal of Vocational Behavior*, 31: 248-267
- Carlson, S. 1951. *Executive behavior: A study of the workload and working methods of managing directors*. Stockholm: Strömbergs
- Carless, S.A. 2005. Person–job fit versus person–organization fit as predictors of organizational attraction and job acceptance intentions: a longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 78: 411–429.
- Circella, G., Mokhtarian, P. L., & Poff, L. K. (2012). A conceptual typology of multitasking behavior and polychronicity preferences. *Electronic International Journal of Time Use Research*, 9, 59–107.
- Conte, J. M. 2007. Measuring temporal constructs across multiple levels of analysis. In F. Dansereau & F. Yammarino (Eds.), *Research in multi-level issues* (Vol. 6, pp. 225–237).

- Conte, J. M., & Gintoft, J. N. 2005. Polychronicity, big five personality dimensions, and sales performance. *Human Performance*, 18, 427–444.
- Cotte, J., & Ratneshwar, S. 1999. Juggling and hopping: What does it mean to work polychronically? *Journal of Managerial Psychology*, 14, 184-204.
- Darden, William R., Ronald D. Hampton and Earl W. Boatwright. 1987. Investigating Retail Employee Turnover: An Application of Survival Analysis, *Journal of Retailing*, 63 (1), 69–89.
- Davis, J. M., Lee, L. S., & Yi, M. Y. 2009. Time-user preference and technology acceptance: Measure development of computer polychronicity. *American Journal of Business*, 24, 23–32.
- Dessler, Gary. 2005. *Human Resource Management (Manajemen Sumber Daya Manusia)* edisi kesembilan jilid 2, edisi Bahasa Indonesia, Penerbit Indeks, Jakarta.
- Edwards, J.R. 1991. Person-job fit: a conceptual integration, literature review and methodological critique. *International Review of Industrial/Organizational Psychology* 6, 285–357.
- Edwards, J. R., dan Shipp. A. J. 2007. The relationship between person-environment fit and outcomes: An integrative theoretical framework. In C. Ostroff & T. A. Judge (Eds.), *Perspectives on organizational fit* (pp. 209-258). San Francisco: Jossey-Bass.
- Festinger, L. 1957. *A theory of cognitive dissonance*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Frei, Richard L., Bernadette Racicot and Angela Travagline. 1999. The Impact of Monochronic and Type A Behavior Patterns on Research Productivity and Stress, *Journal of Managerial Psychology*, 14 (5), 374–384
- French, J. R. P., Jr., Caplan, R. D., & Harrison, R. V. 1982. *The mechanisms of job stress and strain*. London: Wiley.
- Friedman dan Rosenman, 1974. *Type A Behavior and Your Heart*, New York : Alfred A. Knop, p.84.
- Ghaziani, Fatemeh Ghorbanalizadeh., Shafania, Alimohammad., and Tayebi, Seyed Morteza. 2012. Impact of Organizational Justice Perceptions on Job Satisfaction and Organizational Commitment: the Iran's Ministry of Sport Perspective. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 6(7), pp: 179-188.
- González, V. M., & Mark, G. 2005. Managing currents of work: Multi-tasking among multiple collaborations. In H. Gellersen, K. Schmidt, M. Beaudouin-Lafon, & W. Mackay (Eds.), *ECSCW 2005: Proceedings of the Ninth European Conference on Computer-Supported Cooperative Work* (pp. 143–162). Dordrecht, The Netherlands: Springer.
- Goonetilleke, R. S., & Luximon, Y. 2010. The relationship between monochronicity, polychronicity and individual characteristics. *Behaviour and Information Technology*, 29, 187–198.
- Hall, Edward T. 1959. *The Silent Language*. Garden City, New York : Doubleday.
- Hall, Edward T. 1983. *The Dance of Life: The Other Dimensions of Time*. New York, NY: Anchor/Doubleday.
- Hall, Edward T., and Mildred Reed Hall. 1987, *Hidden Differences: Doing Business with the Japanese*. Garden City, New York: Anchor Press/Doubleday.
- Hecht, Tracy and Natalie Allen. 2005, Exploring links between polychronicity and well-being from the perspective of person–job fit: Does it matter if you prefer to do only one thing at a time? *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 98(2):155-178.
- Harris, Lynette. 2002. Achieving a Balance in Human Resourcing between Employee Rights and Care for the Individual. *Business and Professional Ethic Journal*, 21(2), 45-60.
- Hutchinson, S, J Villalobos and Beruvides, M. 1997. Effects of high turnover in a serial assembly environment, *International Journal of Production Research*, 35, pp. 3201-23
- Jang, Jichul & R. Thomas George. 2011. Understanding the Influence of Polychronicity on Job Satisfaction and Turnover Intention: A study of Non-Supervisory Hotel Employees. *International Journal of Hospitality Management* (31) p 588-595.
- Jewell & Siegall. 1990. *Psikologi Industri/Organisasi Modern: Psikologi Terapan untuk Memecahkan Berbagai Masalah di Tempat Kerja, Perusahaan, Industri, dan Organisasi*. Terjemahan oleh: A. Hadyana Pudjaatmaka, Meitasari. 1998. Penerbit Arcan. Jakarta
- June, Sethela dan Rosli Mahmood. 2011. The Relationship between Person-Job Fit and Job Performance: A Study Among The Employees of the Service Sector SMEs in Malaysia.

- International Journal of Business, Humanities and Technology*, Vol 1. No.2.
- Kaufman, Carol Felker, Paul M. Lane dan Jay D. Lindquist. 1991. Exploring More than 24 h a Day: A Preliminary Investigation of Polychronic Time Use, *Journal of Consumer Research*, 18 (3), p 392–401.
- Kaufman-Scarborough, C., & Lindquist, J. D. 1999. Time management and polychronicity: Comparisons, contrasts, and insights for the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 14, 288–312.
- Keating, S., & Murgolo-Poore, M. 2001. Technology and its impact on polychronic time use: A research plan. *Management Research News*, 24, 1–16.
- Kersley, B and Martin, C. 1997. Productivity growth, participation and communication, *Scottish Journal of Political Economy*, 44, pp. 485-501.
- König, C. J., Bühner, M., & Mürling, G. (2005). Working memory, fluid intelligence, and attention are predictors of multitasking performance, but polychronicity and extraversion are not. *Human Performance*, 18, 243–266.
- Kraemer, T. & Gouthier, M.H.J. 2014. How Organizational Pride and Emotional Exhaustion Explain Turnover Intentions in Call Centers. *Journal of Service Management*, Vol.25, p 125-148
- Kristof, A.L. 1996. Person-organization fit: an integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology* 49, 1–49.
- Kristof-Brown, A.L., Zimmerman, R.D., dan Johnson, E.C. 2005. Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58, 281–342.
- Kristof-Brown, A., & Guay, R. P. 2011. Person–environment fit. *APA handbook of industrial and organizational psychology*, Vol. 3, pp 3–50.
- Kurke, L. B., & Aldrich, H. E. 1983. Mintzberg was right!: A replication and extension of the nature of managerial work. *Management Science*, 29, 975-984.
- Lee T.W dan Mowday. 1987. Voluntarily Leaving an Organization. An empirical Investigation of The Steers and Mowday Model of Turnover, *Academy Management Journal*, 30:721-743.
- Lee, H. 1999. Time and information technology: Monochronicity, polychronicity and temporal symmetry. *European Journal of Information Systems*, 8, 16–26.
- Lee, W., Tan, T. M., & Hameed, S. S. 2005. Polychronicity, the internet, and the mass media: A Singapore study. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 11, 300–316.
- Liao, Hui. dan Aichia Chuang. 2004. A Multilevel Investigation of Factors Influencing Employee Service Performance and Customer Outcomes, *Academy of Management Journal*, 47 (1), 41–59.
- Lindquist, J. D., & Kaufman-Scarborough, C. 2007. The polychronic–monochronic tendency model: PMTS scale development and validation. *Time & Society*, 16, 253–285.
- Lucas, George H. 1985. The Relationships Between Job Attitudes, Personal Characteristics, and Job Outcomes: A Study of Retail Store Managers, *Journal of Retailing*, 61 (1), 35–63.
- Luthans, F. 2011. *Organizational Behaviour*, Mc Graw-Hill.
- Madjar, N., & Oldham, G. R. 2006. Task rotation and polychronicity: Effects on individuals' creativity. *Human Performance*, 19, 117-131
- Maier, N.R.F. 1970. Problem Solving and Creativity in Individuals and Groups. Monterey, Brooks/Cole Publishing, California.
- Marshall, Sheila., Adams, Gerald., & Ryan, Bruce A. 2001. Distributive Justice Reasoning in Families with Adolescent. *Journal of Family Issues*, 22(1), 107-123.
- Molefi A.Molefakgotla, N. Dinah Moroke and Katlego Thloloe. 2014. The Impact of Staff Turnover on Performance: A Case of The North West Provincial Department of South Africa. *Mediterranean Journal of Social Science*. Vol. 5 No. 23
- Moustafa, K. S., Bhagat, R. S., & Babakus, E. 2005. *A cross-cultural investigation of polychronicity: A study of organizations in three countries*. Paper presented at the 48th Midwest Academy of Management annual conference, Chicago, IL.
- Mowday, R.T., R.M., Steers, & L.W., Porter. 1979. The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 14.
- Muchinsky, P. M., dan Monahan, C. J. 1987. What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit. *Journal of Vocational Behavior*.
- Munandar, A.S. 2008. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: Universitas Indonesia Press

- Netemeyer, Richard G., James S. Boles, Daryl O. McKee dan RobertMcMurrian. 1997. An Investigation into the Antecedents of Organizational Citizenship Behaviors in a Personal Selling Context, *Journal of Marketing*, 61 (July), 85–98.
- Onken, M. H. 1999. Temporal elements of organizational culture and impact on firm performance. *Journal of Managerial Psychology*, 14, 231-244.
- Palmer, D. K., & Schoorman, F. D. 1999. Unpackaging the multiple aspects of time in polychronicity. *Journal of Managerial Psychology*, 14, 323–345.
- Payne, S. C., & Philo, J. 2002. *Identifying those who prefer to do more with less*. Paper presented at the 17th annual convention of the Society of Industrial and Organizational Psychology, Toronto, Canada.
- Peng, Yuwen dan Chao Mao. 2014. The Impact of Person–Job Fit on Job Satisfaction: The Mediator Role of Self Efficacy. *Social Indicators Research*, Springer Science+Business Media Dordrecht, Volume 121, Issue 3, pp 805–813.
- Poposki, E. M., & Oswald, F. L. 2010. The multitasking preference inventory: Toward an improved measure of individual differences in polychronicity. *Human Performance*, 23, 247–264.
- Poznanski, Peter, J., dan Baline, Dennis, M. 1997. Using Structural Equation Modeling to Investigate The Causal Ordering of Job Satisfaction and Organizational Commitment Among Staff Accountant. *Behavioral Research in Accounting*, vol. 9, Printed in USA.
- Pasewark, W.R, dan Strawser, J. 1996. The Determinants and Outcomes Associated with Job Insecurity in a Professional Accounting Environment, *Behavioral Research in Accounting*, 8:91-113.
- Persing, Lynne D. 1999. Managing in Polychronic Times: Exploring Individual Creativity Performance in Intellectually Intensive Venues, *Journal of Managerial Psychology*, 14 (5), 358–373.
- Rhoads, Gary K., William R. Swinyard, Michael D. Geurts and William D. Price. 2002. Retailing as a Career: A Comparative Study of Marketers, *Journal of Retailing*, 78 (1), 71–78.
- Robinson, Nila Aprilia. 2005. Pengaruh Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Keperilakuan Etis terhadap Keinginan Berpindah Pada Profesional Bidang Teknologi Informasi. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*. Volume 5. No. 1.
- Robbins dan Judge. 2007. *Perilaku Organisasi*, Jakarta : Salemba Empat
- Robbins, Stephen P. 2015. *Organizational Behavior: Concepts, Controversies Applications*. A Simon and Schuter Company.
- Schulz, Richard M., William J. Bigoness and Jean Paul Gagnon. 1987. Determinants of Turnover Intentions Among Retail Pharmacists, *Journal of Retailing*, 63 (1), 89–99.
- Schultz, D. & Schultz, S. E. 2006. *Psychology and work today: an introduction to industrial and organizational psychology*, New Jersey, Pearson Educational International.
- Siebert W. Stanley, Nikolay Zubanov, Arnaud Chevalier and Tarja Viitanen. 2006. Labour Turnover and Labour Productivity in a Retail Organization., IZA Discussion Paper, *Institute for The Study Of Labor*, Bonn-Germany No. 2322.
- Slocombe, T.E., dan Bluedorn, A.C. 1999. Organizational behavior implications of the congruence between preferred polychronicity and experienced work-unit polychronicity. *Journal of Organizational Behavior* 20, 75–99.
- Smith, P.C., L.M. Kendall, and C.L. Hulin. 1969. The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement. Chicago: *Rand McNally*.
- Smith, P.C., O.W. Smith, and J. Rollo. 1975. Factor Structure for Blacks and Whites of the Job Descriptive Index and Its Discrimination of Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, Vol 74, 99-100.
- Suwandi & Indriantoro. 1999. Model Turnover Pasewark & Strawser: Studi Empiris pada Lingkungan Akuntan Publik. *JRAI*, Vol. 2.
- Tett, Robert, P., & John Meyers. 1993. Job Satisfactions, Organizational Commitment, Turnover Intentions and Turnover: Path Analysis Based on Meta Analystic Finding. *Personel Psychology*, Vol. 46.
- Thornhill, Adrian., & Saunders, Mark N. K. 2003. Exploring Employees’ Reactions To Strategic Change Over Time: The Utilization of an Organizational Justice Perspective. *Journal of Management*, 11(1), 66-84.
- Tinsley, C. H. 1998. Models of conflict resolution in Japanese, German, and American cultures. *Journal of Applied Psychology*, 83, 316-323.
- Vigoda, Eran. 2000. Organizational Politics, Job Attitudes, and Work Outcomes: Exploration and

- Implications for the Public Sector. *Journal of Vocational Behavior*, 57, 326-347
- Van Vianen, A. E. 2000. Person–Organization Fit: The Match Between Newcomers’ and Recruiters’ Preferences for Organizational Cultures. *Personnel Psychology*, 53(1), 113–149
- Vroom, V.H. 1964. *Work and Motivation*. New York: Wiley.
- Waller, M. J., Giambatista, R. C., & Zellmer-Bruhn, M. E. (1999). The effects of individual time urgency on group polychronicity. *Journal of Managerial Psychology*, 14, 244–257.
- Whitford, Andrew.B dan So-Young Lee. 2011. Exit, Voive and Loyalty with Multiple Exit Options: Evidence From Th U.S. Federal Workforce., *Maxwell School of Citizen and Public Affair, Syracuse University Press*.
- Withey, Michael J. and William H. Cooper. 1989. Predicting Exit, Voice, Loyalty, and Neglect, *Administrative Science Quarterly*, 34 (4), 521–539.
- Zhang, Y., Goonetilleke, R. S., Plocher, T., & Liang, S.-F. M. (2005). Time-related behaviour in multitasking situations. *International Journal of Human-Computer Studies*, 62, 425-455.