

Attribution Theory dalam Manajemen

Rudy C. Tarumingkeng



Oleh:

[Prof Ir Rudy C Tarumingkeng, PhD](#)

Professor of Management, NUP: 9903252922

Rector, Cenderawasih State University (1978-1988)

Rector, Krida Wacana Christian University (1991-2000)

© RUDYCT e-PRESS

rudyct75@gmail.com

Bogor, Indonesia

9 May 2025

Attribution Theory dalam Manajemen

Pendahuluan

Dalam konteks manajemen, memahami cara individu—baik manajer maupun karyawan—menjelaskan penyebab sebuah peristiwa atau hasil kerja sangat penting. Teori atribusi (Attribution Theory) membantu kita memahami proses kognitif di balik penilaian tersebut dan implikasinya terhadap motivasi, hubungan antarpersonal, serta pengambilan keputusan manajerial.

1. Definisi Teori Atribusi

Teori atribusi pertama kali diperkenalkan oleh Fritz Heider (1958) dalam psikologi sosial, yang membedakan antara atribusi internal (penyebab yang berasal dari dalam diri pelaku) dan atribusi eksternal (faktor di luar kendali pelaku). Selanjutnya, Harold Kelley (1967) mengembangkan **Covariation Model**, yang menekankan tiga dimensi utama penilaian atribusi:

1. **Konsensus**: Apakah orang lain dalam situasi serupa menunjukkan perilaku yang sama?
2. **Distinktivitas**: Apakah pelaku hanya menunjukkan perilaku tersebut dalam situasi tertentu?
3. **Konsistensi**: Seberapa sering pelaku menunjukkan perilaku tersebut di berbagai waktu dan kondisi?

Dalam manajemen, teori atribusi membantu menjelaskan bagaimana seorang manajer menilai kinerja karyawan—apakah kegagalan proyek dianggap akibat kurangnya kemampuan

(internal) atau karena hambatan organisasi seperti kurangnya sumber daya (eksternal).

2. Komponen Kunci dalam Manajemen

1. Atribusi Penyebab Kinerja

- *Internal*: kemampuan, usaha, sikap.
- *Eksternal*: kompleksitas tugas, dukungan tim, kondisi pasar.

2. Dampak pada Motivasi dan Umpan Balik

- Bila manajer mengatribusikan keberhasilan karyawan pada usaha (internal yang kontrolabel), karyawan akan terdorong untuk mempertahankan atau meningkatkan upaya.
- Sebaliknya, atribusi pada keberuntungan (eksternal yang tidak kontrolabel) cenderung melemahkan motivasi.

3. Konsekuensi Hubungan Antarpersonal

- Atribusi negatif yang salah (misalnya menyalahkan karyawan atas kegagalan yang seharusnya disebabkan oleh sistem) dapat menimbulkan konflik dan menurunkan kepercayaan.
 - Atribusi positif yang tepat meningkatkan kepercayaan dan iklim kerja.
-

3. Studi Kasus Naratif

Kasus PT Sejahtera Abadi

Budi, seorang manajer proyek di PT Sejahtera Abadi, memimpin tim untuk meluncurkan produk baru. Saat hasil penjualan di kuartal pertama di bawah target, Budi harus melakukan evaluasi.

- **Skenario A:** Budi berfokus pada *internal attribution*, menilai bahwa tim kurang “semangat” karena beberapa anggota baru belum menunjukkan inisiatif. Akibatnya, Budi memberi arahan satu arah, menekankan tanggung jawab individu, dan mengancam evaluasi kinerja ketat.
- **Skenario B:** Budi menerapkan *covariation analysis*. Ia membandingkan performa tim lain pada produk serupa (konsensus), memerhatikan apakah masalah terjadi hanya di peluncuran ini (distinktivitas), serta meninjau data performa tim di proyek sebelumnya (konsistensi). Ia menemukan bahwa tim B mengalami masalah distribusi dari pabrik, bukan ketidakmampuan. Budi kemudian berkoordinasi dengan tim logistik, menambah jalur distribusi alternatif, serta memberikan dukungan teknis.

Pada skenario B, atribusi yang tepat (eksternal dan kontrolabel) memperbaiki proses, menjaga motivasi tim, dan akhirnya meningkatkan penjualan di kuartal berikutnya.

4. Diskusi dan Opini

1. Keseimbangan Atribusi

Manajer yang terlalu cepat melakukan atribusi internal cenderung memicu resistensi dan penurunan semangat. Sebaliknya, atribusi eksternal yang berlebihan bisa menghindarkan akuntabilitas. Keseimbangan keduanya penting agar karyawan merasa dihargai dan tahu area mana yang perlu diperbaiki.

2. Peran Budaya Organisasi

Di organisasi dengan budaya “blame-free”, proses atribusi lebih kolektif: tim bersama-sama menelaah akar penyebab kegagalan tanpa saling menyalahkan. Hal ini memacu inovasi dan pembelajaran berkelanjutan.

3. Implikasi untuk Pelatihan

Pelatihan bagi manajer harus mencakup kemampuan analisis atribusi: bagaimana mengumpulkan data

konsensus, distinktivitas, dan konsistensi sebelum mengambil keputusan terkait umpan balik dan reward.

5. Kesimpulan

Teori atribusi dalam manajemen bukan sekadar “menyalahkan” atau “memuji” individu, melainkan suatu kerangka kerja sistematis untuk menilai akar penyebab hasil kerja. Dengan memahami dimensi atribusi—internal vs eksternal, kontrolabel vs tidak—manajer dapat:

- Memberikan umpan balik yang tepat dan konstruktif
- Meningkatkan motivasi dan kinerja tim
- Membangun iklim kerja yang positif dan adaptif

Melalui penerapan teori atribusi secara cermat, organisasi tidak hanya memaksimalkan potensi individu, tetapi juga menciptakan budaya belajar yang kuat untuk menghadapi perubahan dan tantangan bisnis ke depan.

1. Landasan Teoritis dan Perkembangannya

Teori atribusi berakar pada psikologi sosial, dengan Fritz Heider (1958) sebagai pelopor yang memisahkan penyebab perilaku manusia menjadi dua kategori besar: **internal** (misalnya, kemampuan dan usaha) dan **eksternal** (misalnya, situasi atau keberuntungan). Namun, model Heider dianggap terlalu sederhana untuk menjelaskan kerumitan proses atribusi di dunia nyata. Pada dekade berikutnya, Harold Kelley (1967) memperkaya kerangka ini melalui **Covariation Model**, yang mengajukan tiga dimensi penilaian:

- **Konsensus:** Apakah sebagian besar individu lain dalam situasi sama juga melakukan hal serupa?

- **Distinctiveness (Distinktivitas):** Apakah pelaku hanya menunjukkan perilaku itu pada tugas atau kondisi tertentu?
- **Konsistensi:** Seberapa sering pelaku melakukan perilaku tersebut dalam berbagai waktu dan kondisi?

Selanjutnya, Bernard Weiner (1974, 1985) menambahkan dimensi **stabilitas** (apakah penyebab cenderung berulang dari waktu ke waktu) dan **kontrolabilitas** (sejauh mana pelaku dapat mengendalikan penyebab tersebut). Model Weiner sangat populer dalam penelitian motivasi kerja karena menunjukkan bahwa atribut penyebab berkaitan langsung dengan harapan pencapaian di masa depan dan tingkat motivasi karyawan.

2. Dimensi Atribusi Menurut Weiner

Weiner membagi penyebab kinerja ke dalam tiga dimensi utama:

1. Locus (Lokasi Penyebab)

- *Internal:* Penyebab datang dari dalam diri pelaku (keahlian, usaha, sikap).
- *Eksternal:* Penyebab berasal dari lingkungan atau situasi (kesulitan tugas, dukungan organisasi).

2. Stabilitas

- *Stabil:* Penyebab yang relatif konstan (misalnya, bakat bawaan).
- *Tak Stabil:* Penyebab yang bersifat sementara atau berubah-ubah (misalnya, mood, keberuntungan).

3. Kontrolabilitas

- *Kontrolabel:* Pelaku dapat memengaruhi atau mengubah penyebab (misalnya, jam kerja, pelatihan).

- **Tak Kontrolabel:** Faktor di luar kendali pelaku (misalnya, cuaca, kebijakan perusahaan).

Ketiga dimensi ini berinteraksi dengan persepsi individu terhadap tanggung jawab pribadi serta ekspektasi mereka akan hasil di masa depan. Misalnya, jika seorang karyawan mengatribusikan kegagalan pada usia tua (faktor internal tapi tak kontrolabel), ia mungkin merasakan putus asa dan tak terdorong untuk mencoba perbaikan. Sebaliknya, jika kegagalan dianggap akibat kurangnya pelatihan (internal dan kontrolabel), karyawan akan lebih termotivasi mencari pelatihan tambahan.

3. Bias dan Kesalahan Atribusi dalam Manajemen

Dalam praktik manajerial, beberapa distorsi kognitif kerap muncul:

- **Fundamental Attribution Error:** Manajer cenderung melebihkan peran faktor internal (karakter atau niat karyawan) dalam menjelaskan perilaku, sambil meremehkan pengaruh situasional. Misalnya, saat seorang staf terlambat, manajer langsung berpikir "Dia tidak disiplin," padahal mungkin ada kemacetan parah.
- **Self-Serving Bias:** Individu (termasuk manajer) cenderung mengatribusikan keberhasilan pada faktor internal (usaha, kepemimpinan yang brilian), namun menyalahkan faktor eksternal untuk kegagalan. Dalam konteks appraisal, ini membuat evaluasi kinerja menjadi tidak objektif.
- **Actor-Observer Bias:** Karyawan sendiri lebih mungkin mengatribusikan kegagalan mereka pada faktor eksternal ("target terlalu tinggi") namun menilai kegagalan rekan kerja sebagai kesalahan karakter.

Kesalahan-kesalahan ini tidak hanya merusak keadilan penilaian, tetapi juga memicu konflik, menurunkan

kepercayaan, dan melemahkan motivasi tim secara keseluruhan.

4. Aplikasi Teori Atribusi dalam Praktik Manajerial

1. Penilaian Kinerja (Performance Appraisal)

- **Pendekatan Holistik:** Manajer yang memahami Covariation Model akan mengumpulkan data dari berbagai sumber—perbandingan antar tim (konsensus), perilaku karyawan pada berbagai proyek (konsistensi), dan kondisi spesifik setiap tugas (distinktivitas)—sebelum menyusun feedback.
- **Desain Formatif vs Sumatif:** Atribusi yang cermat mendorong penilaian formatif (berbasis feedback berkelanjutan), bukan hanya sumatif akhir tahun, sehingga karyawan mendapat kesempatan korektif.

2. Feedback dan Coaching

- **Memberi Umpan Balik yang Membangun:** Daripada menyalahkan karyawan secara langsung, manajer bisa membahas atribut yang lebih kontrolabel dan stabil: “Saya lihat pendapatan menurun karena Anda belum memanfaatkan pelatihan CRM; ayo kita jadwalkan pelatihan tambahan.”
- **Mendorong Refleksi Diri:** Dengan memandu karyawan menganalisis dimensi atribusi mereka sendiri, proses coaching menjadi kolaboratif—mendorong rasa tanggung jawab tanpa menimbulkan defensif.

3. Kepemimpinan dan Budaya Organisasi

- **Budaya Belajar:** Organisasi yang mempromosikan “blame-free environment” mengajarkan karyawan untuk fokus pada identifikasi akar penyebab (root cause analysis), bukan sekadar menyalahkan.

Budaya ini meningkatkan inovasi dan kecepatan adaptasi terhadap perubahan.

- **Empati Situasional:** Pemimpin yang mengakui faktor eksternal—misalnya hambatan birokrasi atau kekosongan anggaran—menunjukkan empati, yang memperkuat loyalitas dan keterikatan emosional karyawan (organizational commitment).

5. Studi Kasus Lanjutan: PT Kreatif Mandiri

PT Kreatif Mandiri—perusahaan startup digital—menghadapi penurunan retensi pelanggan sebesar 20% dalam dua kuartal berturut-turut. CEO, Sari, menelaah laporan dan mendapatkan:

- **Konsensus:** Startup lain di segmen serupa tak mengalami penurunan signifikan.
- **Distinktivitas:** Penurunan hanya terjadi pada produk “Paket Premium,” sedangkan paket standar stabil.
- **Konsistensi:** Penurunan berlangsung sejak tim customer success kekurangan staf.

Alih-alih langsung menyalahkan tim penjualan (internal), Sari memutuskan menginvestigasi proses onboarding pelanggan. Ternyata, workflow manual memakan waktu hingga dua minggu sebelum pelanggan bisa menggunakan fitur premium. Sari segera memprioritaskan otomatisasi onboarding, memindahkan dua engineer support ke tim customer success, dan mengadakan pelatihan internal mengenai proses onboarding efisien. Hasilnya, retensi paket premium naik kembali pada kuartal berikutnya.

6. Diskusi Lanjutan dan Rekomendasi

- **Pelatihan Manajerial:** Perusahaan hendaknya memasukkan modul teori atribusi dalam program pengembangan manajer. Simulasi kasus nyata dapat

melatih kemampuan analisis konsensus-distinktivitas-konsistensi, serta mengenali bias atribusi.

- **Sistem Pengumpulan Data:** Bangun sistem feedback 360° yang memuat informasi kuantitatif (KPI) dan kualitatif (testimoni rekan kerja, klien) untuk memperkaya basis atribusi.
- **Pengukuran Kontrolabilitas:** Transparansi dalam sistem pemantauan tugas membantu membedakan antara kegagalan yang kontrolabel oleh karyawan dan yang disebabkan sistem. Misalnya, dashboard real-time untuk memantau status proyek.

7. Kesimpulan

Teori atribusi bukan sekadar kerangka akademis, melainkan alat praktis bagi manajer untuk:

1. **Menetapkan Umpan Balik yang Adil dan Bermakna**
2. **Meningkatkan Motivasi dan Kinerja**
3. **Membangun Budaya Belajar dan Kolaborasi**

Dengan mengintegrasikan model Heider–Kelley–Weiner dan menyadari potensi bias kognitif, organisasi dapat melakukan diagnosis penyebab kinerja secara tepat, menetapkan intervensi yang efektif, dan pada akhirnya mencapai tujuan strategis dengan kualitas hubungan antarpersonal yang lebih baik.

8. Pengujian dan Pengukuran Atribusi di Organisasi

Untuk memastikan akurasi atribusi manajerial, organisasi dapat menerapkan instrumen kuantitatif dan kualitatif berikut:

1. **Survei Atribusi**
 - Kuesioner terstruktur yang mengukur bagaimana karyawan dan manajer mengatribusikan hasil kerja

terhadap dimensi locus, stabilitas, dan kontrolabilitas.

- Contoh item: “Kegagalan pencapaian target penjualan bulan lalu disebabkan oleh...” dengan skala Likert pada opsi: *kurangnya kemampuan saya* (internal–stabil), *konkursi pasar yang tidak terduga* (eksternal–tak stabil), *kurangnya pelatihan produk* (internal–kontrolabel), dan seterusnya.

2. Analisis Wawancara Mendalam (In-Depth Interview)

- Menggali narasi karyawan tentang pengalaman mereka menghadapi tantangan tugas. Teknik probing membantu mengidentifikasi apakah atribusi awal berubah setelah refleksi bersama coach atau manajer.

3. Metode Observasi dan Diary Study

- Karyawan diminta mencatat peristiwa-peristiwa penting (kejadian kinerja tinggi/rendah) dan atribusi diri yang mereka buat sehari-hari. Studi harian ini membantu mengurangi retrospection bias dan memberikan gambaran dinamis proses atribusi.

9. Intervensi: Attribution Retraining

Attribution retraining adalah program intervensi yang dirancang untuk mengubah pola atribusi maladaptif menjadi lebih adaptif:

- **Tahap 1: Edukasi Dasar**

Manajer dan karyawan mempelajari teori atribusi—dimensi locus, stabilitas, kontrolabilitas—melalui workshop interaktif dengan studi kasus nyata.

- **Tahap 2: Identifikasi Atribusi Negatif**

Peserta diajak mengenali pola “self-serving bias” atau “fundamental attribution error” yang mereka lakukan.

Misalnya, cepat menganggap “keterlambatan pengerjaan laporan adalah karena kemalasan staf,” padahal ada proses approval yang lambat.

- **Tahap 3: Refocusing Atribusi**

Melalui simulasi, peserta dilatih mengajukan tiga pertanyaan kunci sebelum menarik kesimpulan:

1. Apakah perilaku ini konsisten terjadi pada proyek lain?
2. Bagaimana rekan sejawat lain menghadapi tugas serupa?
3. Seberapa besar aspek ini dalam kendali pelaku?

- **Tahap 4: Praktik dan Umpan Balik**

Dalam sesi coaching berkala, manajer meninjau situasi tugas karyawan dan bersama-sama mempraktikkan penyusunan atribusi yang lebih akurat.

Dampak: Penelitian menunjukkan bahwa attribution retraining dapat meningkatkan rasa kontrol karyawan, memperbaiki self-efficacy, dan menurunkan tingkat stres kerja ketika menghadapi kegagalan tugas.

10. Atribusi dan Budaya Multikultural

Karakteristik atribusi tidak seragam di semua budaya. Hofstede (1980-an) dan Triandis (1994) menunjukkan:

- **Budaya Individualis** (misalnya, Amerika Serikat, Belanda) cenderung menekankan atribusi internal. Individu memikul tanggung jawab pribadi atas hasil, sehingga self-efficacy tinggi, namun risiko “blame culture” juga meningkat.
- **Budaya Kolektif** (misalnya, Indonesia, Jepang) lebih sering mengatribusikan penyebab ke faktor eksternal— untuk menjaga harmoni sosial dan menghindari kehilangan muka. Hal ini bagus untuk kohesi tim, tetapi berpotensi menyulitkan akuntabilitas individu.

Kasus Naratif: Di cabang internasional PT GlobalTek—dengan tim gabungan Indonesia dan Belanda—manajer Belanda awalnya mengkritik kinerja tim Indonesia sebagai “kurang proaktif.” Setelah pemahaman lintas budaya, mereka menyesuaikan gaya feedback: memberikan penghormatan pada konteks kelompok, lalu menggabungkan sesi diskusi terbuka untuk mengidentifikasi akar masalah.

11. Integrasi dengan Teori Motivasi Lain

Teori atribusi sering dipadukan dengan kerangka motivasi berikut:

- **Expectancy Theory (Vroom, 1964):** Atribusi memengaruhi *expectancy* (keyakinan bahwa usaha akan menghasilkan kinerja) dan *valence* (seberapa bernilai hasilnya). Atribusi internal-kontrolabel meningkatkan *expectancy*.
 - **Goal-Setting Theory (Locke & Latham, 1990):** Penetapan tujuan yang spesifik dan menantang memerlukan atribusi yang tepat. Bila karyawan melihat kegagalan sebagai kurangnya usaha (bukan ketidakmampuan), mereka cenderung menetapkan tujuan pembelajaran dan menyesuaikan strategi.
 - **Self-Determination Theory (Deci & Ryan, 1985):** Atribusi internal-kontrolabel mendukung kebutuhan *autonomy* dan *competence*, sehingga memelihara motivasi intrinsik.
-

12. Implikasi bagi Sistem Sumber Daya Manusia (SDM)

1. Rekrutmen dan Seleksi

- Tes psikometrik dapat mencakup skala atribusi untuk menilai kecenderungan calon karyawan—apakah mereka cenderung menyalahkan diri sendiri berlebihan (*over-internalizing failure*) atau

externalizing failure yang mengurangi tanggung jawab.

2. Pelatihan dan Pengembangan

- Modul kompetensi manajerial wajib memasukkan pelatihan analisis atribusi, diikuti simulasi peran (role-play) dengan skenario konflik kinerja.

3. Sistem Penghargaan (Reward System)

- Desain reward tidak hanya berdasarkan pencapaian hasil, tetapi juga proses atribusi. Penghargaan khusus dapat diberikan kepada karyawan yang berhasil menerapkan "attribution insight" dalam memecahkan masalah tim—misalnya, sertifikat "Analytic Attribution Champion."

13. Rangkuman Diskusi Lanjutan

Lebih jauh lagi, pemahaman mendalam tentang teori atribusi dalam manajemen memerlukan penerapan terpadu meliputi:

- Pengukuran objektif atribut penyebab melalui survei dan studi kualitatif
- Intervensi attribution retraining untuk mereduksi bias kognitif
- Sensitivitas lintas budaya dalam proses atribusi
- Integrasi dengan teori motivasi dan desain SDM

Dengan pendekatan menyeluruh, manajer dan organisasi mampu menciptakan lingkungan di mana kegagalan dipandang sebagai peluang belajar, tanggung jawab individu dan kolektif terjaga, serta budaya kerja berkembang secara berkelanjutan.

14. Keterbatasan dan Kritik Teori Atribusi

Meskipun sangat bermanfaat, teori atribusi memiliki beberapa keterbatasan yang penting untuk diperhatikan:

1. Simplifikasi Proses Kognitif

Model-model atribusi (Heider, Kelley, Weiner) cenderung menggambarkan proses penilaian penyebab secara linier dan rasional. Padahal, dalam praktik, penilaian sering dipengaruhi emosi, stres, dan bias tidak sadar (unconscious biases) yang tidak mudah dimodelkan hanya melalui dimensi locus–stabilitas–kontrolabilitas.

2. Kesulitan Pengukuran Dimensi

Menilai konsensus, distinktivitas, dan konsistensi memerlukan data longitudinal dan komparatif yang lengkap. Di lingkungan bisnis dinamis, data seperti ini tidak selalu tersedia, sehingga manajer terkadang mengandalkan intuisi atau pengalaman masa lalu—yang rentan pada kesalahan.

3. Variasi Individu dan Konteks

Tidak semua individu memproses informasi dengan cara yang sama. Faktor kepribadian (misalnya, locus of control internal vs eksternal trait), tingkat kecerdasan emosional, dan tingkat pengalaman akan memengaruhi pola atribusi. Konteks organisasi—seperti kultur yang menekankan hierarki atau kolaborasi—juga membentuk bagaimana atribusi dibuat.

4. Over-Justification Effect

Jika terlalu banyak menekankan aspek kontrolabel (usaha, strategi), karyawan mungkin merasa tekanan berlebihan (“I must always succeed because kegagalan berarti saya tidak berusaha”), yang justru dapat menimbulkan burnout atau penurunan kreativitas.

15. Peran Teknologi dan People Analytics

Di era digital, teori atribusi mendapatkan perluasan penerapan melalui teknologi:

1. Dashboard Kinerja Real-Time

Dengan memanfaatkan KPI digital—seperti jumlah tiket layanan yang diselesaikan, waktu respon, atau metrik

penjualan harian—manajer dapat menilai konsistensi dan distinktivitas lebih akurat. Misalnya, suatu *heat-map* interaksi pelanggan dapat menunjukkan apakah masalah penurunan retensi hanya terjadi pada segmen tertentu atau menyeluruh.

2. **Machine Learning untuk Analisis Akar Penyebab**

Algoritme clustering dan *decision tree* dapat digunakan untuk mempartisi data kinerja berdasarkan atribut individu (pengalaman, jam kerja) dan situasional (tim, proyek). Hasilnya, pola-pola yang tidak tampak secara kasat mata (misalnya interaksi antara beban kerja tinggi dan kurang dukungan teknis) dapat diidentifikasi sebagai penyebab eksternal yang perlu diatasi.

3. **People Sentiment Analysis**

Dengan Natural Language Processing (NLP), organisasi dapat menganalisis teks feedback karyawan—dalam email, chat, atau survei terbuka—untuk mendeteksi apakah narasi kegagalan organisasi lebih sering dikaitkan dengan faktor internal (kata “saya”, “tim”) atau eksternal (kata “sistem”, “anggaran”). Ini membantu mengukur self-serving bias dan actor–observer bias di level tim.

16. Tren Riset Terbaru dan Arah Masa Depan

1. **Neuroscience of Attribution**

Studi neuropsikologi mulai mengaitkan proses atribusi dengan aktivitas otak di area prefrontal cortex (pengambilan keputusan) dan amygdala (emosi). Pemahaman ini berpotensi memandu intervensi yang lebih personal—misalnya, pelatihan regulasi emosi sebelum menganalisis sebab kegagalan.

2. **Atribusi dalam Organisasi Virtual**

Dengan meningkatnya model kerja remote dan hybrid, penelitian menyoroti bagaimana keterbatasan interaksi tatap muka memengaruhi proses atribusi. Misalnya, *deindividuation* dalam platform online dapat memperkuat

fundamental attribution error, karena sinyal situasional (intonasi, ekspresi wajah) tidak optimal tersampaikan.

3. Integrasi dengan Well-Being dan Resiliensi

Riset kontemporer mengkaji bagaimana atribusi yang adaptif (mengatribusikan kegagalan pada faktor kontrolabel sementara) dapat meningkatkan *resilience* karyawan. Program *resilience training* kini mulai memasukkan elemen attribution reframing—mengajak karyawan melihat kegagalan sebagai peluang pertumbuhan, bukan ancaman identitas.

17. Contoh Aplikasi Lintas Industri

- **Teknologi (Startup):** Menggunakan *A/B testing* secara sistematis untuk menilai apakah penurunan konversi berasal dari faktor produk (internal, kontrolabel) atau faktor pasar (eksternal, tak kontrolabel). Hasil pengujian kemudian diatribusi secara kuantitatif untuk pengambilan keputusan pivot atau persevere.
- **Manufaktur:** Di pabrik otomotif, *root cause analysis* dikombinasikan dengan model Kelley untuk mengevaluasi cacat produk. Data kesalahan produksi di tiap shift dibandingkan untuk menilai konsistensi tim operator dan distinktivitas antara lini produksi.
- **Layanan Kesehatan:** Rumah sakit menggunakan sistem ERP untuk mencatat waktu tunggu pasien. Dengan analisis konsensus (perbandingan dengan rumah sakit lain) dan distinktivitas (khusus pada departemen tertentu), manajer dapat mengatribusi penurunan kepuasan pasien pada jam kerja perawat (internal) atau kekurangan staf (eksternal) dan merancang intervensi yang tepat.

Penutup Tambahan

Secara keseluruhan, teori atribusi terus berkembang seiring tantangan manajemen modern: dinamika lintas budaya, digitalisasi, dan kebutuhan akan ketahanan organisasi. Dengan memahami keterbatasan, memanfaatkan teknologi analitik, dan menggabungkan temuan neuroscientific, manajer dapat semakin tepat dalam menilai penyebab kinerja, mendesain intervensi, dan membangun budaya organisasi yang adaptif, kolaboratif, dan berkelanjutan.

Glosarium

Berikut glosarium istilah kunci seputar **Teori Atribusi dalam Manajemen**:

Istilah	Definisi
Teori Atribusi	Kerangka psikologi sosial yang mempelajari bagaimana individu menilai penyebab suatu peristiwa atau perilaku, dibedakan atas faktor internal (dari dalam diri pelaku) dan eksternal (dari lingkungan atau situasi).
Locus of Control	Dimensi "lokasi" penyebab: internal (penyebab berasal dari dalam individu) versus eksternal (penyebab berasal dari situasi atau lingkungan).
Internal Attribution	Atribusi yang menempatkan penyebab peristiwa pada faktor dalam diri pelaku, seperti kemampuan, usaha, atau sikap.
External Attribution	Atribusi yang menempatkan penyebab peristiwa pada faktor di luar kendali pelaku, seperti kondisi pasar, kebijakan organisasi, atau keberuntungan.
Covariation Model	Model oleh Kelley (1967) yang menilai penyebab berdasarkan tiga dimensi simultan: konsensus, distinktivitas, dan konsistensi.
Konsensus (Consensus)	Sejauh mana individu lain dalam situasi serupa juga menunjukkan perilaku yang sama; tinggi apabila banyak yang berperilaku sama, rendah apabila hanya satu atau sedikit pihak saja.

Istilah	Definisi
Distinktivitas (Distinctiveness)	Sejauh mana pelaku menunjukkan perilaku hanya di situasi tertentu; tinggi apabila perilaku hanya muncul pada kondisi spesifik, rendah apabila muncul di banyak konteks.
Konsistensi (Consistency)	Seberapa sering perilaku yang sama terjadi dalam berbagai waktu dan kondisi; tinggi jika perilaku stabil berulang, rendah jika hanya sesekali terjadi.
Stabilitas (Stability)	Dimensi tambahan Weiner yang menilai apakah penyebab bersifat tetap (stabil) seperti bakat, atau berubah-ubah (tak stabil) seperti mood atau keberuntungan.
Kontrolabilitas (Controllability)	Dimensi Weiner yang menunjukkan apakah pelaku dapat memengaruhi penyebab (kontrolabel) seperti usaha, atau tidak dapat memengaruhi (tak kontrolabel) seperti cuaca atau kebijakan eksternal.
Fundamental Attribution Error	Kecenderungan menilai perilaku orang lain secara berlebihan pada faktor internal dan meremehkan pengaruh situasional.
Self-Serving Bias	Kecenderungan individu mengatribusi keberhasilan pada faktor internal (usaha, kemampuan) dan kegagalan pada faktor eksternal (keberuntungan, hambatan situasional).
Actor-Observer Bias	Perbedaan atribusi antara pelaku (actor) yang cenderung melihat faktor eksternal untuk kegagalannya, dan pengamat

Istilah	Definisi
	(observer) yang menilai kegagalan pelaku sebagai akibat karakter atau niat pelaku.
Attribution Retraining	Program intervensi untuk mengubah pola atribusi maladaptif menjadi lebih adaptif, melalui edukasi dimensi atribusi, identifikasi bias, dan latihan refocusing atribusi.
Blame-Free Environment	Budaya organisasi yang mengutamakan analisis akar masalah tanpa menyalahkan individu, sehingga memfasilitasi pembelajaran dan inovasi.
People Analytics	Penerapan analitik data—termasuk machine learning dan NLP—untuk memahami pola kinerja dan narasi atribusi karyawan secara kuantitatif dan kualitatif.
Expectancy Theory	Teori motivasi (Vroom) yang menyatakan bahwa atribusi memengaruhi keyakinan (<i>expectancy</i>) bahwa usaha akan menghasilkan kinerja dan nilai hasil (<i>valence</i>).
Goal-Setting Theory	Teori Locke & Latham yang menekankan bahwa tujuan spesifik dan menantang memerlukan atribusi tepat agar kegagalan dipandang sebagai kurangnya usaha (bukan ketidakmampuan).
Self-Determination Theory	Teori Deci & Ryan yang menghubungkan atribusi internal-kontrolabel dengan kebutuhan <i>autonomy</i> dan <i>competence</i> , serta memelihara motivasi intrinsik.

Istilah

Definisi

Root Cause Analysis

Metode sistematis untuk menemukan akar penyebab masalah, sering dipadukan dengan Covariation Model untuk memperkaya atribusi situasional dan individual.

Remote Attribution

Proses atribusi dalam konteks kerja virtual atau hybrid, di mana keterbatasan komunikasi nonverbal dapat memengaruhi akurasi penilaian penyebab.

Glosarium ini diharapkan membantu memahami istilah-istilah penting dalam teori atribusi dan aplikasinya dalam praktik manajemen.

Infografik

Berikut infografik ringkas yang menampilkan empat komponen utama Teori Atribusi dalam Manajemen:

1. Locus of Control

- Internal vs External (Kontrolabel vs Tak Kontrolabel)

2. Stability

- Stabil vs Tak Stabil (Konsisten vs Variabel)

3. Controllability

- Kontrol vs No Control (Bisa Dipengaruhi vs Tidak)

4. Covariation Model

- Tiga Dimensi: Consensus, Distinctiveness, Consistency

Infografik ini dirancang untuk memudahkan pemahaman cepat tentang bagaimana manajer dan karyawan menilai penyebab kinerja, serta membantu dalam menerapkan analisis atribusi yang akurat dalam praktik manajerial

Infografik Teori Atribusi dalam Manajemen

Locus of Control

Internal vs External
(Controllable vs Uncontrollable)

Stability

Stable vs Unstable
(Consistent vs Variable)

Controllability

Control vs No Control
(Influenceable vs Not)

Covariation Model

Consensus, Distinctiveness,
Consistency

Daftar Pustaka

1. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Plenum Press.
2. Heider, F. (1958). *The psychology of interpersonal relations*. Wiley.
3. Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Sage Publications.
4. Jones, E. E., & Davis, K. E. (1965). From acts to dispositions: The attribution process in person perception. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 219–266). Academic Press.
5. Kelley, H. H. (1967). Attribution theory in social psychology. In D. Levine (Ed.), *Nebraska symposium on motivation* (Vol. 15, pp. 192–238). University of Nebraska Press.
6. Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. Prentice Hall.
7. Ross, L. (1977). The intuitive psychologist and his shortcomings: Distortions in the attribution process. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 10, pp. 173–220). Academic Press.
8. Triandis, H. C. (1994). *Culture and social behavior*. McGraw-Hill.
9. Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.
10. Weiner, B. (1974). *Achievement motivation and attribution theory*. General Learning Press.
11. Weiner, B. (1985). An attributional theory of achievement motivation and emotion. *Psychological Review*, 92(4), 548–573.

12. ChatGPT o4-mini (2025). Access date 9 May 2025. Prompting by [Rudy C Tarumingkeng](#) on Writer account. <https://chatgpt.com/c/681d9dec-b8b4-8013-8a7b-e3d2fa1d8f51>