

TESIS

**ANALISIS FACTOR AGILITAS PEGAWAI PADA BRI
KANCA KOLAKA**

**FACTOR ANALYSIS OF EMPLOYEES AGILITY AT BRI KANCA
KOLAKA**

FANDY FIRMANSYAH IKHSAN

A012201035



PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS HASANUDDIN

MAKASSAR

2023

TESIS

ANALISIS FACTOR AGILITAS PEGAWAI PADA BRI KANCA KOLAKA

FACTOR ANALYSIS OF EMPLOYEES AGILITY AT BRI KANCA KOLAKA

Sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister

Disusun dan diajukan oleh:

FANDY FIRMANSYAH IKHSAN

A012201035



PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS HASANUDDIN

MAKASSAR

2023

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

ANALISIS FACTOR AGILITAS PEGAWAI PADA BRI KANCA KOLAKA

Disusun dan diajukan oleh

FANDY FIRMANSYAH IKHSAN
A012201035

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka penyelesaian Studi Program Magister **Manajemen** Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Hasanuddin pada tanggal **19 Agustus 2023**

Dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama,

Pembimbing Pendamping,

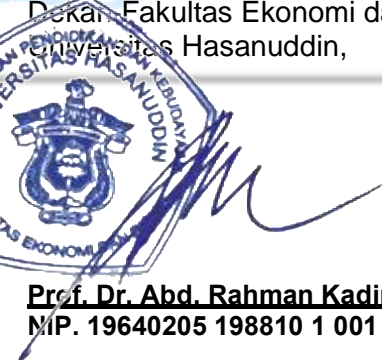

Prof. Dr. Abd Razak Munir SE., M.Si., M.Mktg
NIP. 19741206 200012 1 001


Dr. Mursalim Nohong, SE., M.Si
NIP. 19710619 200003 1 001

Ketua Program Studi
Magister Manajemen

Dekan, Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin,


Dr. H. M Sobarsyah, SE., M.Si., CIPM
NIP. 19680629 199403 1 002


Prof. Dr. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM
NIP. 19640205 198810 1 001



SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : **Fandy Firmansyah Ikhsan**
NIM : **A012201035**
Program Studi : **Magister Manajemen**

Dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa tesis yang berjudul: "**Analisis Factor Agilitas Pegawai Pada BRI Kanca Kolaka**" Adalah karya ilmiah saya sendiri, bukan merupakan pengambilalihan tulisan atau pemikiran orang lain. Apabila dikemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa sebagian atau keseluruhan tesis ini hasil karya orang lain, saya bersedia menerima sanksi.

Makassar, 29 Desember 2023

Yang menyatakan,

A 10,000 Indonesian Rupiah banknote is shown with a signature written over it. The signature is in black ink and appears to be 'Fandy Firmansyah Ikhsan'. The banknote features the Garuda Pancasila emblem and the text 'REPUBLIK INDONESIA', '10000', and 'SERI RAJA DEMPAN'.

Fandy Firmansyah Ikhsan

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Syukur Alhamdulillah penulis panjatkan kehadiran Allah SWT atas segala rahmat dan hidayah yang tiada henti diberikan kepada hamba-Nya. Shalawat dan salam tak lupa penulis kirimkan kepada Baginda Rasulullah Nabi Muhammad SAW beserta para keluarga, sahabat, dan para pengikutnya. Merupakan suatu kebanggaan dan nikmat yang tiada ternilai manakala tesis yang berjudul “**Analisis Factor Agilitas Pegawai Pada BRI Kanca Kolaka**” dapat terselesaikan dengan baik yang sekaligus menjadi tugas akhir yang diajukan sebagai pemenuhan syarat dalam memperoleh gelar Magister Manajemen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.

Dalam penyusunan tesis ini, penulis tidak terlepas dari berbagai macam kendala, hambatan, dan kesulitan, akan tetapi atas segala usaha dan doa yang senantiasa dipanjatkan kepada Allah SWT dalam penyelesaian tesis ini, penulis mendapatkan banyak bantuan, bimbingan, nasihat, serta saran yang datang berbagai pihak, terutama kepada kedua pembimbing yang selalu memberikan arahan selama penyusunan tesis ini sehingga dapat diselesaikan dengan baik.

Penulis juga menyadari bahwa dalam proses penyusunan hingga terwujudnya tesis ini, tidak terlepas dari bimbingan dan bantuan banyak pihak. Untuk itulah pada kesempatan ini penulis mengucapkan dengan tulus terima kasih yang sebesar-besarnya kepada yang terhormat:

1. Bapak Prof. Dr. Abd Razak Munir, SE., M.Si. M.Mktg selaku dosen Pembimbing Utama saya yang sudah tulus dan banyak meluangkan waktu untuk senantiasa membimbing, mengarahkan, memberikan masukan, dan saran serta motivasi yang luar biasa dalam proses penyusunan penelitian, sehingga akhirnya tesis ini dapat terselesaikan.

2. Bapak Dr. Mursalim Nohong, SE., M.Si. selaku dosen Pembimbing Pendamping saya yang juga sudah tulus dan banyak meluangkan waktu untuk senantiasa membimbing, mengarahkan, memberikan masukan, dan saran serta motivasi yang luar biasa dalam proses penyusunan penelitian, sehingga akhirnya tesis ini dapat terselesaikan.

3. Bapak Dr. H. M Sobarsyah, SE., M.Si., CIPM selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen yang telah memberikan arahan, fasilitas, masukan, saran dan motivasi dalam proses penyusunan tesis hingga akhirnya dapat terselesaikan.

4. Bapak Prof. Dr. H. Abd Rahman Kadir, S.E., M.Si.,CIPM, Bapak Prof. Dr. H. Muh. Yunus Amar, SE., M.T., dan Ibu Dr. Hj, Nurdjanah Hamid SE., M.Agr., selaku dosen penguji saya yang telah meluangkan waktu untuk memberikan masukan, saran dan arahan, serta nasihat yang membangun dalam proses penyusunan tesis, sehingga tesis ini dapat terselesaikan.

4. Seluruh dosen program studi Manajemen dan Pascasarjana Manajemen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin yang telah memberikan segudang ilmu yang bermanfaat kepada penulis.

5. Bapak Prof. Dr. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin atas segala bentuk pelayanan serta dalam memberikan fasilitas sebagai dukungan pada perkuliahan dan persetujuan untuk mengadakan penelitian sehingga tesis ini dapat terselesaikan dengan baik.

6. Bapak dan Ibu pegawai tenaga kependidikan (staf akademik) pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin yang dengan ikhlas dan penuh dukungan memberikan pelayanan maksimal untuk setiap pengurusan pemberkasan selama proses studi di Magister Manajemen.

7. Kepada kedua Orang Tua tercinta saya, Ayahanda Muhammad Ikhsan dan Ibunda Yovita Fujaya serta Kakak Fadhilah Maulidya Ikhsan dan Adik Triananda Shafira Ikhsan atas segala doa-doa, motivasi, pengorbanan, kebaiikan, dan nasihat yang tidak pernah redup sekalipun dan tak ternilai kepada saya hingga terselesaikannya tesis ini.

8. Kepada Teman-teman saya ucapkan terima kasih karena telah kebersamai dan membantu selama perkuliahan hingga penyelesaian tesis ini.

9. Kepada semua pihak yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu namun membantu dalam proses penyelesaian tesis ini, terima kasih sebesar-besarnya.

Akhirnya, penulis mendoakan semoga kebaikan atas segala atensi dan bantuan yang telah diberikan, termasuk yang tidak sempat penulis sebutkan satu persatu dalam tulisan tesis ini, dapat bernilai ibadah dan mendapatkan pahala dari Allah SWT. Aamiin Yaa Rabbal'alamiin.

Makassar, 30 Desember 2023

Fandy Firmansyah Ikhsan

ABSTRAK

FANDY FIRMANSYAH IKHSAN. *Analisis Faktor Agilitas Pegawai Pada BRI Kanca, Kolaka* (dibimbing oleh Abdul Razak Munir dan Mursallim Nohong).

Penelitian ini bertujuan mengetahui pengaruh fleksibilitas, fokus, budaya organisasi, pengalaman, dan kreativitas terhadap kinerja pegawai melalui agilitas pegawai di Bank BRI Kanca Kolaka. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis data kuantitatif menggunakan *structural equation modeling* (SEM) dengan jumlah populasi sebanyak 280 dengan mengambil 100 orang pegawai sebagai sampel. Sampel yang diambil ditetapkan berdasarkan teknik probabilitas. Hasil penelitian menunjukkan bahwa fleksibilitas, budaya, pengalaman, dan kreativitas berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap agilitas pegawai Bank BRI Kanca Kolaka. Fokus berpengaruh positif dan signifikan terhadap agilitas pegawai Bank BRI Kanca Kolaka. Fleksibilitas berpengaruh langsung negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Fokus, kreativitas, dan agilitas berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pengalaman berpengaruh langsung positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Fleksibilitas berpengaruh langsung positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai melalui agilitas. Fokus berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui agilitas. Budaya organisasi berpengaruh langsung positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai melalui agilitas. Pengalaman dan kreativitas berpengaruh langsung positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai melalui agilitas.

Kata kunci: fleksibilitas, fokus, budaya organisasi, pengalaman, kreativitas, agilitas, kinerja



ABSTRACT

FANDY FIRMANSYAH IKHSAN. *Factor Analysis of Employees' Agility at Bri Kanca Kolaka* (supervised by Abdul Razak Munir and Mursalim Nohong)

This study aims to determine the effect of flexibility, focus, organizational culture, experience, and creativity on employees' performance through employees' agility at Bank BRI Kanca Kolaka. The method used in this study was quantitative data analysis method using Structural Equation Modeling (SEM) with a total population of 280. The sample consisting of 100 employees was determined using probability sampling technique. The results show that flexibility, culture, experience, and creativity have a positive and insignificant effect on employees' agility at Bank BRI Kanca Kolaka. Focus has a positive and significant effect on employees' agility of Bank BRI Kanca Kolaka. Flexibility has a direct negative and insignificant effect on employees' performance. Focus, creativity, and agility have a direct positive and significant effect on employees' performance. Experience has a direct positive and insignificant effect on employees' performance. Flexibility has a direct positive and insignificant effect on employees' performance through agility. Focus has a direct positive and significant effect on employees' performance through agility. Organizational culture has a direct positive and insignificant effect on employees' performance through agility. Experience and creativity have a direct positive and insignificant effect on employees' performance through agility.

Keywords: flexibility, focus, organizational culture, experience, creativity, agility, performance



DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN	iv
PRAKATA	v
ABSTRAK	ix
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	iv
DAFTAR GAMBAR	v
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	8
1.3 Tujuan Penelitian.....	9
1.4 Kegunaan Penelitian	10
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	12
2.1 Tinjauan Teori dan Konsep	12
2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia.....	12
2.1.2 Agile dan Agilitas	18
2.1.3 <i>Human Factors Agility</i>	25
2.1.4 Budaya Kerja	54
2.1.5 Kinerja	57
2.2 Tinjauan Empiris.....	63
BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS.....	69
3.1 Kerangka Konseptual.....	69

3.2	Hipotesis	77
BAB IV METODE PENELITIAN.....		79
4.1	Rancangan Penelitian	79
4.2	Lokasi dan Waktu	80
4.3	Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel	81
4.4	Jenis dan Sumber Data	83
4.5	Metode Pengumpulan Data.....	84
4.6	Variable Penelitian dan Definisi Operasional.....	84
4.7	Instrumen Penelitian.....	87
4.8	Teknik Analisis Data	87
BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN		94
5.1	Profil Umum Bank Rakyat Indonesia	94
5.2	Karakteristik Responden	96
5.3	Deskripsi Sebaran Jawaban Responden.....	98
5.4	Analisis SEM	104
5.5	Pengaruh Antar Variabel	119
BAB V PENUTUP.....		133
6.1	Kesimpulan.....	133
6.1	Saran.....	134
DAFTAR PUSTAKA		137
LAMPIRAN-LAMPIRAN		

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Tinjauan Empiris.....	64
Tabel 4.2 Variabel dan Indikator Penelitian.....	86
Tabel 4.3 Skala Likert.....	87
Tabel 5.1 Deskripsi Distribusi Frekuensi Indikator Fleksibilitas.....	99
Tabel 5.2 Deskripsi Distribusi Frekuensi Indikator Fokus.....	99
Tabel 5.3 Deskripsi Distribusi Frekuensi Indikator Budaya Organisasi.....	100
Tabel 5.4 Deskripsi Distribusi Frekuensi Indikator Pengalaman.....	101
Tabel 5.5 Deskripsi Distribusi Frekuensi Indikator Kreativitas.....	101
Tabel 5.6 Tabel 5.6 Deskripsi Distribusi Frekuensi Indikator Agilitas.....	102
Tabel 5.7 Deskripsi Distribusi Frekuensi Indikator Kinerja.....	103
Tabel 5.8 Tabel 5.8 Nilai Loading Factor.....	105
Tabel 5.9 Tabel 5. 9 Nilai AVE.....	106
Tabel 5.10 Nilai Cross Loading.....	106
Tabel 5.11 Nilai Akar Kuadrat AVE.....	107
Tabel 5.12 Nilai Composite Reliability dan Cronbach's Alpha.....	108
Tabel 5.13 Nilai Outer Loadings dan P-Value Indikator.....	109
Tabel 5.14 Nilai R ²	109
Tabel 5.15 Nilai Q ²	110
Tabel 5.16 Nilai Path Coefficients dan P-Value Direct.....	111
Tabel 5.17 Nilai Path Coefficients, P-Value, Hubungan Mediasi.....	115
Tabel 5.18 Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian.....	117

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Fungsi dan Peran SDM dalam Manajemen Agile	19
Gambar 2.2 Formula Kelincahan.....	24
Gambar 2.3 Lingkungan Agility	24
Gambar 3.1 Kerangka Konseptual	70
Gambar 5.1 Presentase Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	96
Gambar 5.2 Presentase Responden Berdasarkan Umur/Usia	97
Gambar 5.3 Presentase Responden Berdasarkan Status Kepegawaian	98
Gambar 5.4 Path Analysis.....	104
Gambar 5.5 Bootstrapping	112

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Masalah sumber daya manusia masih menjadi sorotan bagi perusahaan untuk tetap dapat mempertahankan eksistensinya. Sumber daya manusia mempunyai peran utama dalam setiap kegiatan perusahaan. Walaupun didukung dengan sarana dan prasarana serta sumber dana yang berlebih, tetapi tanpa dukungan Sumber daya manusia yang andal kegiatan perusahaan tidak akan terselesaikan dengan baik. Hal ini menunjukkan bahwa Sumber daya manusia merupakan kunci pokok yang harus diperhatikan dengan segala kebutuhannya. Sebagai kunci pokok, Sumber daya manusia akan menentukan keberhasilan pelaksanaan kegiatan perusahaan.

Kemajuan suatu perusahaan tidak terlepas dari sumber daya manusia yang dimiliki. Sumber daya manusia berperan penting dan dominan dalam setiap kegiatan perusahaan. Oleh karena itu salah satu faktor keberhasilan suatu perusahaan dalam mempertahankan eksistensi tersebut terletak pada kualitas Sumber Daya Manusia (SDM), semakin baik SDM suatu perusahaan, maka semakin baik pula kinerja yang akan diberikan bagi perusahaan tersebut.

Salah satu landasan dalam suatu organisasi adalah kinerja. Jika tidak ada kinerja maka seluruh bagian organisasi dan tujuan organisasi tidak dapat tercapai. Kinerja adalah bahan evaluasi bagi pemimpin dan manajer. Mangkunegara (2014:09) Kinerja adalah hasil

kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Peningkatan kinerja karyawan akan membawa kemajuan bagi perusahaan untuk dapat bertahan dalam suatu persaingan lingkungan bisnis yang tidak stabil. Oleh karena itu upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan merupakan tantangan manajemen yang paling serius karena keberhasilan untuk mencapai tujuan dan kelangsungan hidup perusahaan tergantung pada kualitas kinerja sumber daya manusia yang ada didalamnya.

Tuntutan perusahaan untuk memperoleh, mengembangkan dan mempertahankan Sumber daya manusia yang berkualitas semakin mendesak sesuai dengan lingkungan yang selalu berubah. Pengelolaan Sumber daya manusia terkait dan mempengaruhi kinerja organisasi dengan cara menciptakan nilai atau menggunakan keahlian Sumber daya manusia yang berkaitan dengan praktek manajemen dan sasarannya cukup luas, tidak hanya terbatas karyawan operasional semata, namun juga meliputi tingkatan manajerial. Peningkatan kinerja karyawan secara perorangan akan mendorong kinerja Sumber daya manusia secara keseluruhan, yang dicerminkan dalam kenaikan produktivitas. Berdasarkan uraian di atas menunjukkan penilaian kinerja merupakan suatu hal yang tidak dapat dipisahkan dengan perusahaan.

Sumber daya manusia harus menjadi pusat perhatian (Trost, 2020). Lebih jauh Trost menjabarkan bahwa pada konsep sumber

daya manusia, agile diartikan sebagai kelincuhan SDM terkait pola pikir, dimana mereka tidak bisa memprediksi segala sesuatu dalam jangka panjang akibat kompleksitas situasi. Akibat dari masa depan yang tidak bisa diprediksi kemudian mengakibatkan langkah yang diambil cenderung berbentuk jangka pendek. Hal ini kemudian menciptakan keadaan dimana SDM bisa bergerak dan beradaptasi secara lebih leluasa mengikuti perkembangan terbaru. Adapun menurut Plonka (1997), agility adalah sebuah keadaan di mana individu terbuka pada mencari pengetahuan dan pengembangan diri, memiliki kemampuan pemecahan masalah, nyaman terhadap pengalaman, teknologi, dan ide-ide baru, serta selalu siap menerima tanggung jawab baru. Dijelaskan pula oleh Stachowiak dan Oleskow-Szlapka (2018) pada *International Conference on Flexible Automation and Intelligent Manufacturing di Columbus, Ohio, USA* bahwa agility merupakan kemampuan yang memungkinkan SDM untuk berkembang dan perkembangan tersebut dalam lingkungan yang dinamis dan bergejolak, kemampuan untuk membuat nilai, serta memaksimalkan kapasitas untuk mengembangkan diri dan organisasi secara keseluruhan.

Jika dilihat dari perspektif *human resources* di dunia perbankan, maka agility harus dimiliki oleh sumber daya manusia dalam hal ini pegawai sebagai kunci dari proses pembelajaran yang dapat menghasilkan *next generation* yang super lincah dan kompetitif di segala bidang kehidupan termasuk dunia perbankan. Ada beberapa

faktor yang dapat mempengaruhi agilitas dari sumber daya manusia, antara lain kepemimpinan, kepribadian, pengalaman, kemampuan diri, empowerment, motivasi, dan teamwork (Rzepka & Bojar, 2020; Munteanu et al., 2020; Malik et al., 2020; Kambayat & PrajaktiBakare, 2019).

Faktor kedua yang penting dalam agilitas sumber daya manusia, dalam hal ini pegawai bank adalah kepribadian. Kepribadian yang terbuka pada hal-hal baru sangat diperlukan pada era VUCA saat ini (Kambayat & PrajaktiBakare, 2019). Tidak semua orang bisa menerima dengan baik perubahan yang begitu cepat terjadi (Kilkki et al, 2018). Kepribadian seseorang merujuk pada bagaimana mereka tampil, menerima dan memberikan kesan bagi orang lain (Hogan & Sherman, 2020). Kepribadian manusia terbentuk dari banyak sekali komponen atau sifat dan setiap orang memiliki kepribadian yang susunan komponennya berbeda dengan orang lain (Karim, 2020). Kepribadian yang termasuk dalam *human factor agility* adalah kepribadian yang memiliki pembawaan yang ceria, aktif, optimis, inisiatif dan menyukai hal-hal baru (Kambayat & Prajakti Bakare, 2019). Jika dikaitkan dengan kepribadian seorang pegawai bank, maka di era sekarang ini dibutuhkan tipe pegawai bank yang mudah bergaul, mudah membangun suasana menjadi menyenangkan dan memiliki kepercayaan diri yang tinggi. Setiap tipe kepribadian pegawai bank yang berbeda akan mempengaruhi prestasi belajar mahasiswa (Saputra & Yuniawan, 2012).

Faktor yang tidak kalah pentingnya dalam agilitas sumber daya manusia adalah motivasi. Motivasi ini bertujuan agar pegawai sebagai kunci dari sumber daya manusia di Perbankan dapat tetap semangat *me-refresh*, mengubah, mengisi, dan meng-*update* segala yang ada dalam hati dan pikiran sehingga dirinya tertanam efek positif untuk melakukan perbuatan yang lebih baik (Supriyanto, 2011). Jika pegawai memiliki semangat tinggi, pekerjaan menjadi ringan sehingga segala aktivitas yang terkait tanggungjawabnya.

Faktor yang terakhir pada human factor agility adalah teamwork. Agile atau tidaknya seseorang juga diukur dari kemampuan mereka berkolaborasi dengan sekelompok orang untuk mencapai suatu tujuan (Freire et al., 2018).

Budaya kerja atau kebiasaan kerja yang dianut oleh para pegawai di Perbankan bisa mempengaruhi kinerja mereka secara keseluruhan. Bukan hal yang mudah bagi seorang pegawai bank agar mampu membagi waktu dengan baik untuk memenuhi kewajiban kerjanya. Oleh sebab itu pegawai bank dituntut untuk memperlihatkan kinerja yang baik dan menjadi agile di era VUCA saat ini.

Fenomena pada masa Pandemi Covid-19 yang berdampak pada semua sendi kehidupan termasuk dunia perbankan adalah diberlakukannya waktu jam kerja yang berkurang, jaga jarak serta penerapan protokoler kesehatan. Dengan menggunakan teknologi yang sebelumnya telah menjadi wacana dunia perbankan untuk menerapkan teknologi 4.0. Pegawai bank dituntut dalam meningkatkan

kinerjanya. Perubahan situasi yang mendadak ini berdampak serta ketidaksiapan dalam menguasai teknologi yang harus dijalankan akan membawa situasi stres tersendiri bagi para pegawai bank serta berdampak pada kinerja pegawai bank.

Menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang fluktuatif akibat tekanan pandemik Covid-19, industri perbankan harus mempunyai kemampuan menyesuaikan sumber daya manusia yang dimilikinya. Kemampuan untuk menyesuaikan sumber daya manusia dapat dicapai melalui penerapan prinsip ketangkasan bisnis (*business agility*). Konsep ketangkasan berawal dari tantangan terbesar yang dihadapi perusahaan dalam persaingan global dinamis, yaitu bagaimana mencapai keunggulan kompetitif. Agilitas merupakan kemampuan aktifitas bisnis perusahaan secara luas yang mencakup kemampuan organisasi mengelola faktor-faktor internal seperti penyesuaian struktur, pemanfaatan sistem informasi, pengelolaan logistik perusahaan dan menciptakan pola pikir sumber daya manusia menjadi lebih tangkas dalam menghadapi dinamika di pasar.

Untuk mencapai karakteristik tersebut, industri perbankan beserta sumber daya yang dimilikinya harus mengembangkan potensi mereka dengan berpartisipasi dalam program pendidikan dan pelatihan yang berkaitan dengan bidang keahlian mereka. Sistem penilaian kerja yang berkaitan dengan motivasi dan pengembangan karir bagi sumber daya manusia dalam dunia perbankan harus disiapkan. Salah satu bank dalam industri perbankan di Indonesia juga

harus memiliki sumber daya manusia yang agile. Hal tersebut disebabkan karena walaupun bank milik pemerintah. PT Bank Rakyat Indonesia di Kota Makassar mampu menjadi besar, bertahan, serta mendapatkan peringkat pertama sebagai bank dengan performa layanan bank terbaik mobile banking di era disrupsi ini karena dinilai memiliki sumber daya manusia yang berkompeten.

Menurut Undang- undang RI Nomor 10 Tahun 1998 tentang perbankan, definisi bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan. Selain itu juga menyalurkan kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan atau bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan perusahaan yang bergerak dalam bidang keuangan.

Karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk. Kantor Cabang Kolaka yang dituntut untuk produktif dan mencapai target yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Namun fenomena yang terjadi saat ini ialah rendahnya kualitas sumber daya manusia pada suatu perusahaan, masih banyak masalah yang terkait dengan kinerja hal ini berlaku bagi pegawai Bank BRI (persero) Tbk. Cabang Kanca Kolaka dalam mengerjakan pekerjaannya masih belum teridentifikasi *human factors agility* mulai dari tingkat fleksibilitas, tingkat focus, budaya organisasi, pengalaman dan kreativitas. Kelima indikator tersebut diharapkan meningkatkan agilitas karyawan atau pegawai Bank BRI sehingga mampu meningkatkan kinerjanya.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan penjabaran latar belakang tersebut di atas, maka dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Apakah Tingkat Fleksibilitas berpengaruh terhadap Kelincahan (agilitas) pegawai BRI Kanca Kolaka dalam menyelesaikan pekerjaannya?
2. Apakah Tingkat Fokus berpengaruh terhadap Kelincahan (agilitas) pegawai BRI Kanca Kolaka dalam menyelesaikan pekerjaannya?
3. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kelincahan (agilitas) pegawai BRI Kanca Kolaka dalam menyelesaikan pekerjaannya?
4. Apakah Pengalaman berpengaruh terhadap Kelincahan (agilitas) pegawai BRI Kanca Kolaka dalam menyelesaikan pekerjaannya?
5. Apakah Kreativitas berpengaruh terhadap Kelincahan (agilitas) pegawai BRI Kanca Kolaka dalam menyelesaikan pekerjaannya?
6. Apakah Tingkat Fleksibilitas berpengaruh terhadap kinerja pegawai BRI Kanca Kolaka dalam menyelesaikan pekerjaannya?
7. Apakah Tingkat Fokus berpengaruh terhadap kinerja pegawai BRI Kanca Kolaka dalam menyelesaikan pekerjaannya?
8. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai BRI Kanca Kolaka dalam menyelesaikan pekerjaannya?
9. Apakah Pengalaman berpengaruh terhadap kinerja pegawai BRI Kanca Kolaka dalam menyelesaikan pekerjaannya?

10. Apakah Kreativitas berpengaruh terhadap kinerja pegawai BRI Kanca Kolaka dalam menyelesaikan pekerjaannya?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian pada permasalahan di atas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Tingkat Fleksibilitas terhadap Kelincahan (agilitas) pegawai BRI Kanca Kolaka dalam menyelesaikan pekerjaannya.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Tingkat Fokus terhadap Kelincahan (agilitas) pegawai BRI Kanca Kolaka dalam menyelesaikan pekerjaannya.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kelincahan (agilitas) pegawai BRI Kanca Kolaka dalam menyelesaikan pekerjaannya.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Pengalaman terhadap Kelincahan (agilitas) pegawai BRI Kanca Kolaka dalam menyelesaikan pekerjaannya.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Kreativitas terhadap Kelincahan (agilitas) pegawai BRI Kanca Kolaka dalam menyelesaikan pekerjaannya.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Tingkat Fleksibilitas terhadap kinerja pegawai BRI Kanca Kolaka dalam menyelesaikan pekerjaannya.

7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Tingkat Fokus terhadap kinerja pegawai BRI Kanca Kolaka dalam menyelesaikan pekerjaannya.
8. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja pegawai BRI Kanca Kolaka dalam menyelesaikan pekerjaannya.
9. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Pengalaman terhadap kinerja pegawai BRI Kanca Kolaka dalam menyelesaikan pekerjaannya.
10. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Kreativitas terhadap kinerja pegawai BRI Kanca Kolaka dalam menyelesaikan pekerjaannya.

1.4 Kegunaan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah dan tujuan penelitian yang telah diuraikan maka hasil dari penelitian ini diupayakan memiliki kegunaan sebagai berikut:

1. Kegunaan Teoritis

Memberikan manfaat dan implikasi secara teoritis keilmuan bidang manajemen yakni pengetahuan tentang manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan human factors agility terhadap budaya kerja dan kinerja pegawai bank.

2. Kegunaan Praktis

- a. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dalam mengelola dan menata kelincahan pegawai bank sebagai

sumber daya manusia yang memiliki peran fundamental di Perbankan.

- b. Hasil penelitian ini diharapkan pula dapat memberikan informasi kepada Perbankan terkait kelincahan pegawai bank dalam memaksimalkan kinerjanya pada dunia Perbankan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teori dan Konsep

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) telah berkembang sangat populer selama beberapa decade terakhir dan sekarang menjadi hal yang jamak di organisasi-organisasi besar dan kecil. Salah satu alasan popularitas MSDM yakni asumsi bahwa MSDM adalah sumber untuk mendapatkan competitive advantage organisasi dan akan mempengaruhi hasil dan kinerja organisasi secara positif. Mengelola sumber daya manusia pada sebuah organisasi merupakan tantangan tersendiri. Tak sekedar melakukan upgrade seperti pada perangkat keras dan bahan mentah, elemen manusia perlu dikelola secara fleksible, unik, namun tetap pada acuan target yang jelas. Manajemen sumber daya manusia masuk dan mengambil peranan tersebut. Manajemen sumber daya manusia diartikan sebagai upaya organisasi atau perusahaan untuk mengelola sumber daya manusia yang dimiliki, dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan (Gaol, 2019). Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu cabang ilmu dari ilmu manajemen yang secara khusus membahas salah satu unsur manajemen yaitu manusia. Manajemen sumber daya manusia memegang peran yang

sangat vital dalam sebuah organisasi, baik itu organisasi pemerintah, Pendidikan, industry, dan sebagainya (Supomo, 2018).

Untuk mendefinisikan manajemen sumber daya manusia, perlu pemahaman pada dua fungsi, antara lain fungsi managerial dan fungsi operasional. Manajemen sumber daya manusia dalam menjalankan fungsinya akan mendistribusikan pekerjaan ke berbagai bidang dalam organisasi sesuai kebutuhannya. Hal tersebut menunjukkan bahwa manajemen sumber daya manusia mempunyai keterkaitan dengan manajemen bidang lainnya dalam organisasi untuk mencapai hasil kerja yang efektif dan efisien. Manajemen sumber daya manusia berkaitan dengan pengelolaan manusia melalui aktivitas-aktivitas organisasi dan fungsi-fungsi operasionalnya. Sehingga dapat didefinisikan bahwa manajemen sumber daya manusia sebagai suatu proses perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, penggerakan, dan pengawasan, terhadap pengadaan, pengembangan, pengintegrasian, pemberian kompensasi, pemeliharaan, dan pemisahan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi (Bangun, 2012).

Melalui sumber daya manusia yang efektif mengharuskan pimpinan atau manajer dapat menemukan cara terbaik dalam mendayagunakan orang-orang yang ada dalam lingkungan

perusahaannya agar tujuan-tujuan yang diinginkan dapat tercapai. Serupa dengan definisi dari para ahli SDM yang lain, Rivai & Sagala (2011) juga menjabarkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan sebuah system yang terdiri dari banyak aktivitas interdependen atau memiliki keterkaitan satu dengan yang lainnya. Aktivitas tersebut saling mempengaruhi SDM lainnya.

Beberapa istilah yang digunakan untuk memperjelas pengertian manajemen sumber daya manusia (MSDM), antara lain: manajemen sumber daya manusia, manajemen sumber daya insani, manajemen personalia, manajemen kepegawaian, manajemen perburuhan, manajemen tenaga kerja, administrasi personalia, administrasi kepegawaian, hubungan industrial (Rivai & Sagala, 2011).

Manajemen sumber daya manusia menjadi penting karena tiga alasan utama. Pertama, MSDM bisa menjadi sumber yang signifikan bagi keunggulan kompetitif seperti yang ditunjukkan berbagai studi (Carden et al., 2020; Harney & Collings, 2021). Kedua, MSDM menjadi bagian penting dari strategi organisasi. Competitive advantage suatu organisasi bisa dicapai melalui SDM, dimana manajer harus mengubah pemikiran karyawannya untuk memfokuskan hubungan kerja yang ada. Ketiga, bagaimana organisasi memperlakukan orang-orangnya ternyata juga sangat mempengaruhi kinerja organisasi. Praktik-

praktik kerja yang menghasilkan baik kinerja individu yang tinggi maupun kinerja organisasi yang tinggi dikenal sebagai praktik kerja berkinerja tinggi (Robbins & Coulter, 2015). Sekalipun suatu organisasi tidak menggunakan praktik kerja berkinerja tinggi, ada beberapa kegiatan MSDM yang harus dituntaskan agar menjamin bahwa organisasi memiliki orang-orang yang berkualitas untuk menyelesaikan tugas-tugas atau pekerjaannya melalui proses MSDM.

Adapun fungsi dari manajemen sumber daya manusia, antara lain sebagai berikut (Bangun, 2012):

- a. Perencanaan, adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian.
- b. Pengorganisasian, adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi karena organisasi hanya salah satu alat untuk mencapai tujuan.
- c. Pengarahan, adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan agar bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

- d. Pengendalian, adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan maka akan diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana.
- e. Pengadaan, adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Penarikan atau rekrutmen adalah kegiatan yang dilakukan untuk memenuhi kebutuhan sumber daya manusia dalam mengisi kekosongan-kekosongan pada posisi-posisi tertentu dalam organisasi. Seleksi SDM adalah kegiatan yang dilakukan untuk memperoleh kualitas tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan organisasi. Penempatan SDM adalah kegiatan yang dilakukan sebagai penempatan tenaga kerja sesuai dengan bakat dan kemampuannya.
- f. Pengembangan, adalah proses peningkatan keterampilan Teknik, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui Pendidikan dan pelatihan.
- g. Kompensasi, adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat

memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

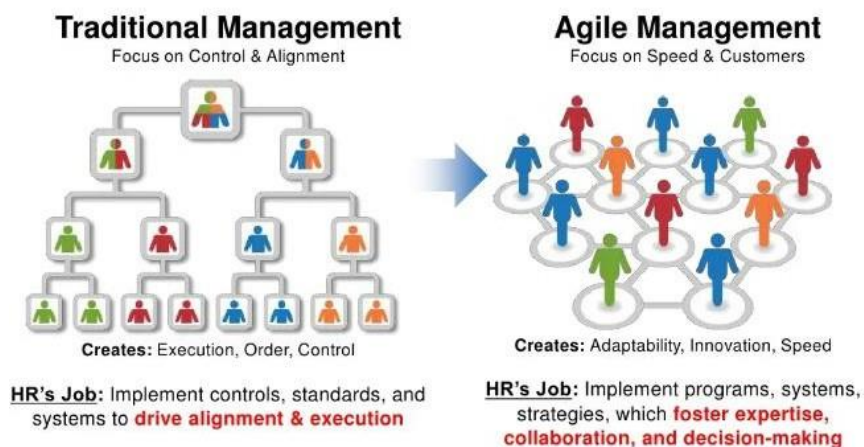
- h. Pengintegrasian, adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan. Pengintegrasian mencakup motivasi kerja dan kepuasan kerja.
- i. Pemeliharaan, adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pension. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar pegawai dan pendidik serta pedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.
- j. Kedisiplinan, adalah fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan Lembaga Pendidikan dan norma-norma social.
- k. Pemberhentian, adalah pemutusan hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan SDM, keinginan Lembaga

Pendidikan, kontrak kerja berakhir, pension dan sebab-sebab lainnya.

2.1.2 Agile dan Agilitas

Era disrupsi yang sedang dihadapi membuat keberadaan agile menjadi penting untuk organisasi atau perusahaan, tidak terkecuali untuk sumber daya manusia (Ahammad et al., 2019). Pentingnya konsep ini untuk human resources memunculkan istilah baru yaitu Agile Sumber Daya Manusia. Keberadaan sumber daya manusia memiliki peran penting terhadap transformasi perusahaan. Perusahaan atau organisasi membutuhkan talenta-talenta yang siap beradaptasi menghadapi perubahan dan bergerak tangkas melakukan inovasi (Adam dan Alrifi, 2021). Tantangan yang dihadapi manajemen sumber daya manusia adalah bagaimana cara untuk melakukan modernisasi, digitalisasi, dan memberikan nilai kepada organisasi atau perusahaan dalam tuntutan kecepatan waktu. Adanya agile membantu manajemen sumber daya manusia menghadapi tantangan tersebut. Jika organisasi memiliki rencana dan tujuan menjadi agile, maka langkah pertama harus dimulai dengan sumber daya manusia (McMackin dan Heffernan, 2020).

New Rules and Roles for HR



Gambar 2.1 Fungsi dan Peran SDM dalam Manajemen Agile

(Sumber: Josh Bersin Presentation)

Agile diartikan sebagai kemampuan untuk berpikir dan memahami keadaan dengan cepat (Vliet et al., 2019). Beberapa tahun lalu peran sumber daya manusia yang ada di divisi atau departemen hanyalah sebagai pengeksekusi strategi yang sudah dipikirkan oleh petinggi perusahaan dan bagian top manajemen. Cara tersebut masih berlaku beberapa tahun yang lalu, tapi sekarang cara tersebut sudah dianggap kurang relevan (Jovanovic et al., 2017). Semakin ketatnya persaingan antar perusahaan di era disrupsi ini membuat perusahaan harus beralih dari organisasi tradisional yang terkesan kaku menjadi organisasi modern (Stachowiak dan Oleskow-Szlapka, 2018). Organisasi modern menjadikan setiap sumber daya manusia sebagai seorang thinker. Mereka bisa memikirkan strategi apa yang perlu dilakukan untuk

menghadapi tantangan. Semua sumber daya manusia dalam organisasi bisa memikirkan strategi apa yang perlu dilakukan untuk menghadapi tantangan, jadi thinker tidak lagi kaku hanya menjadi tanggungjawab di unsur top manajemen. Selain itu, karyawan mampu mengambil keputusan di tingkat divisi atau departemennya sendiri tanpa harus tergantung dengan atasan atau pihak top manajemen (Munteanu et al., 2020). Setiap sumber daya manusia dalam organisasi terbuka untuk kolaborasi dan berkontribusi dalam rangka memberikan yang terbaik untuk organisasi dan pihak-pihak yang berinteraksi langsung dengan organisasinya.

Secara sederhana agile merupakan sebuah pola pikir, dimana sumber daya manusia tidak bisa memprediksi segala sesuatu dalam jangka panjang akibat kompleksitas situasi (Stachowiak dan Oleskow-Szlapka, 2018). Akibat dari masa depan yang tidak bisa diprediksi kemudian mengakibatkan langkah yang diambil cenderung berbentuk jangka pendek. Hal ini kemudian menciptakan keadaan dimana perusahaan bisa bergerak dan beradaptasi secara lebih leluasa mengikuti perkembangan terbaru (Kasali, 2017).

Agile atau biasa diistilahkan Agility sebagai kata sifat yang melekat pada seseorang, secara harfiah memiliki makna lincah, cekatan, dan juga tangkas (Thani et al., 2021). Istilah ini umumnya sering digunakan dalam bidang olahraga, namun

seiring berkembangnya zaman, istilah agility mulai diadopsi dalam dunia kerja. Sumber daya manusia yang memiliki kemampuan agility yang baik akan mampu beradaptasi dengan cepat dengan lingkungan dan juga situasi yang memungkinkan untuk terjadi. Hal tersebut mencakup cara berpikir, memecahkan permasalahan, dan juga kreativitas yang dimiliki oleh sumber daya manusia tersebut (Julian et al., 2019).

Adapun 5 (Lima) komponen agility yang harus dimiliki oleh sumber daya manusia dalam sebuah organisasi (Jatmika dan Puspitasari, 2019), yaitu:

- a. Mental Agility, berkaitan erat dengan cara berpikir dan juga kemampuan problem solving yang dimiliki oleh seorang karyawan. SDM yang memiliki komponen mental agility cenderung memiliki kemampuan komunikasi yang baik, pantang menyerah, dan selalu memberikan ide atau feedback ke dalam tim.
- b. People Agility, berhubungan dengan emosi yang dimiliki oleh karyawan. Individu yang memiliki people agility yang baik cenderung memiliki kepekaan terhadap lingkungan sekitarnya dan memiliki rasa empati yang tinggi terhadap sesama. Selain itu, SDM dengan people agility akan mampu mengontrol emosinya dalam setiap keadaan, memiliki rasa penasaran yang tinggi, dan mampu memotivasi dirinya untuk terus belajar dan juga berkembang.

- c. Change Agility, berhubungan dengan pola pikir terbuka atau growth mindset. Pola pikir yang terbuka cenderung membuat seorang individu terbuka dan menyukai segala jenis perubahan yang terjadi. SDM dengan change agility yang baik akan selalu belajar dari kesalahan yang mereka buat di masa lalu dan menjadikan kesalahan tersebut sebagai sebuah pembelajaran untuk ke depannya, serta berani untuk mencoba hal yang baru.
- d. Result Agility, artinya setiap SDM mampu untuk tetap memberikan hasil atau result terbaik terlepas apapun keadaan yang ia alami. Komponen ini disebut juga sebagai orang-orang yang berorientasi pada hasil. SDM dengan komponen result agility ini cenderung mampu menghadapi segala tantangan yang ada dan mampu untuk membuat orang-orang di sekitarnya untuk memberikan hasil terbaik dari pekerjaan yang sedang dilakukan.
- e. Self Awareness, artinya setiap individu dengan kemampuan agility yang baik, cenderung mampu untuk mengidentifikasi kelemahan dan juga kekuatan yang mereka miliki. Kemampuan mengevaluasi diri yang baik akan memberikan hasil atau output yang sesuai dengan yang diharapkan. Selain itu, individu dengan kemampuan agility yang baik terbuka dengan segala bentuk kritik membangun dan juga

meminta pendapat atau feedback atas pekerjaan yang telah mereka lakukan.

Agile sangat berkaitan dengan transformasi yang di era digital ini transformasi dikenal dengan konteks kompetisi (Perkin dan Abraham, 2020). Sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi sudah saatnya memiliki value dan prinsip untuk maju dan bertahan dalam kompetisi. Model kompetisi berpedoman pada perubahan menyeluruh. Adapun perubahan menyeluruh memerlukan respon yang menyeluruh pula dan yang terpenting respon pada sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi. Formula kelincahan meliputi 3 (Tiga) elemen kunci yang mendasar (Perkin dan Abraham, 2020), yaitu:

- a. Kecepatan, langkah yang meningkat dan maju melalui adopsi dan penerapan yang baik dari proses asli-digital meliputi pola pikir desain, ramping dan lincah, ekperimentasi yang berkesinambungan, dan budaya yang mendukung percobaan dan pembelajaran konstan dipasangkan dengan proses inovasi.
- b. Fokus, membangun momentum organisasional melalui strategi yang mendorong, adaptif, dan lincah dengan hubungan kuat pada eksekusi dan sesuai dengan sudut pandang yang melihat ke luar dengan rasa penuh ingin tahu dan visi serta misi yang jelas.

- c. Fleksibilitas, menciptakan budaya, lingkungan dan struktur untuk bergerak cepat melalui struktur yang lincah dan tim kecil yang multidisipliner, lebih lincah dalam membuat keputusan dan pengelolaan, lingkungan produktif dan kolaboratif.

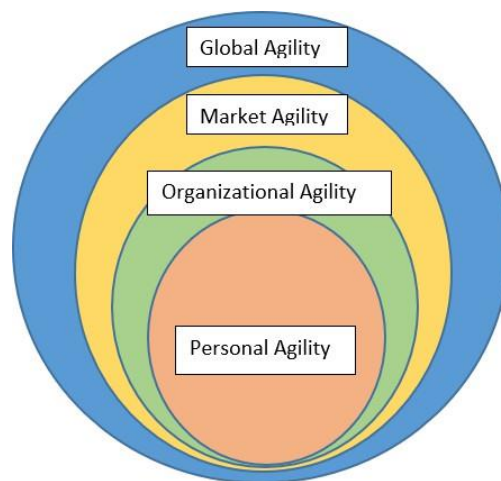
Secara sederhana dapat dilihat pada Gambar 2.2 berikut ini.

	Fokus	Fleksibilitas	= Lamban
G Kecepatan		Fleksibilitas	= Serampangan
a Kecepatan	Fokus		= Tertahan
m Kecepatan	Fokus	Fleksibilitas	= Sukses

b

ar 2.2 Formula Kelincahan

Dari Gambar 2.2 di atas dapat dilihat bahwa setiap elemen penting untuk menjadi sepenuhnya lincah. Tanpa kecepatan maka akan kehilangan momentum, tanpa fokus maka akan kehilangan arah dan pengelolaan, tanpa fleksibilitas maka akan kehilangan lingkungan yang sehat untuk mencapai kesuksesan.



Gambar 2.3 Lingkungan Agility

Pada Gambar 2.3 di atas memperlihatkan bahwa agility harus dibangun dari personal setiap sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi (Perkin dan Abraham, 2020). Untuk bisa bersaing secara global memang harus menjadi lincah sepenuhnya. Oleh sebab itu setiap perusahaan harus bisa menjadikan SDM yang dimilikinya lincah atau cekatan dengan membuat program-program yang menciptakan kemampuan beradaptasi, berinovasi, kolaborasi, dan bergerak cepat.

2.1.3 Human Factors Agility

Sebagai konsep yang baru dalam dunia bisnis dan sumber daya manusia, agile diartikan sebagai kemampuan individu atau sumber daya manusia dalam melihat dan merespon keadaan dengan cepat (Ahammad et al., 2019). Agility dari setiap sumber daya manusia sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor, baik faktor dari teknologi, lingkungan, dan faktor dari manusianya itu sendiri yang disebut dengan istilah human factors agility (Khambayat dan PrajaktiBakare, 2019; Thani et al, 2021).

Human factors agility merupakan salah satu dimensi kelincahan organisasi untuk mencapai efektivitas perusahaan (Thani et al, 2021). SDM yang gesit dapat mendominasi lingkungan dengan inovasi dan merencanakan masa depan

yang cerah dalam organisasi. Adapun human factors agility yang dijadikan ukuran sebagai keadaan individu untuk menjadi lincah dalam menghadapi dan menanggapi ketidakpastian bisnis (Khambayat dan PrajaktiBakare, 2019; Vliet et al, 2019; Munteanu et al, 2020; Thani et al, 2021), yaitu:

a. Kepemimpinan

Dalam istilah agility, kepemimpinan diartikan sebagai proses mempengaruhi orang lain untuk bergerak lebih cekatan dan tepat dalam pencapaian tujuan (Caligiuri, 2013). Sumber daya manusia dalam organisasi harus bisa menjadi leader untuk dirinya sendiri serta harus mampu melihat lingkungan internal dan eksternal untuk beradaptasi dengan segala perkembangan dan perubahan yang terjadi (Larson dan DeChurch, 2019).

Sumber daya manusia harus memiliki sifat kepemimpinan yang agile karena setiap SDM diharapkan akan memberikan dampak dan juga efek yang positif terhadap perusahaan. SDM yang memiliki agility leadership akan lincah dalam melakukan tugas dan tanggungjawabnya (Azzahra dan Nurani, 2019). Secara sederhana SDM yang kuat agility leadershipnya akan lebih fleksibel dalam menyelesaikan tugas-tugasnya dalam organisasi (Joiner, 2019).

Adapun prinsip leadership agility (Macintyre, 2017), antara lain sebagai berikut:

- 1) Memperbaiki bukan mengganti. Pemimpin dengan agility yang baik akan mampu memanfaatkan segala peluang dan juga potensi yang dimiliki. Salah satunya yaitu dengan melihat segala sesuatu dengan sudut pandang yang berbeda yang tentunya menguntungkan perusahaan dan juga timnya. Sebagai contoh, SDM yang sudah melewati batas umur yang seharusnya cenderung untuk tidak diperpanjang masa kerjanya dan digantikan dengan SDM baru yang lebih muda dan bertenaga. Padahal, belum tentu SDM yang muda dan baru tersebut mampu memberikan kontribusi yang sama dengan apa yang sudah dilakukan oleh karyawan yang tua. Sebagai pemimpin yang memiliki agility yang baik, maka akan melihat permasalahan tersebut dari sudut pandang yang berbeda. Dengan cara memberdayakan SDM yang sudah tua untuk melakukan hal lain yang membutuhkan kualifikasi pengalaman yang tinggi, seperti menjadi seorang advisor atau konsultan perusahaan.
- 2) Menjadi Fleksibel. Menjadi fleksibel artinya siap dan mampu untuk beradaptasi dengan lingkungan atau keadaan yang terjadi. Pemimpin yang memiliki agility yang baik harus bisa mengambil keputusan dan tindakan

yang diperlukan untuk bertahan dari segala jenis krisis yang memungkinkan terjadi kepada perusahaan.

Menurut Dinh et al. (2013) menjabarkan bahwa kepemimpinan merupakan seni memanfaatkan energi manusia untuk menciptakan masa depan yang lebih baik. Untuk itu kepemimpinan di era digital ini didefinisikan menjadi 4 (Empat) bagian, yaitu:

- 1) Mengoptimalkan energi diri sendiri. Hal mendasar yang harus dimiliki seorang pemimpin adalah values atau prinsip moral yang sangat dipercaya dan dijalani dalam kehidupan sehari-hari. Sebab values inilah yang akan mendefinisikan siapa individu itu. Values tersebut merupakan kumpulan nilai yang terus dipegang teguh dan diterapkan dalam kehidupan, sekalipun jika lingkungan sekitar tidak mendukung. Keteguhan seorang pemimpin dalam mempercayai dan memegang teguh prinsip moralnya pada akhirnya akan menjadi motivasi yang kuat bagi seorang pemimpin untuk menciptakan masa depan yang lebih baik.
- 2) Memperoleh dan memberikan energi pada orang lain. Tahap berikutnya untuk menjadi pemimpin yang baik adalah seorang pemimpin harus mampu memberdayakan dan memicu antusiasme orang lain, sehingga dapat melahirkan pemimpin-pemimpin lainnya.

Pemimpin di tahap ini merupakan seorang pemimpin yang tidak lagi memikirkan perkembangan dirinya sendiri, namun juga kepentingan dan perkembangan pemimpin lain yang berada di sekitarnya, meskipun harus rela berbagi otoritas dan tanggungjawab dengan mereka.

- 3) Memberikan energi pada keseluruhan organisasi. Pada tahap ini, seorang pemimpin harus secara proaktif dan berkelanjutan berupaya dalam membentuk Brains strategi perusahaan, meliputi visi dan misi yang dapat dipahami dan diterima oleh seluruh SDM dalam perusahaan. Bones atau arsitektur organisasi meliputi dari pemilihan talenta yang tepat di setiap posisinya, hingga pengelolaan system dan prosedur di dalam perusahaan, dan Nerves atau culture (budaya) di dalam organisasi atau perusahaan tersebut, mulai dari perumusan filosofi perusahaan, penentuan system apresiasi karyawan, hingga menetapkan nilai-nilai yang menjadi pedoman bagi seluruh SDM di dalam organisasi tersebut.
- 4) Mengelola konflik antargenerasi di tempat kerja. Sebagaimana generasi milenial kini telah memasuki usia produktif, mencari cara agar tenaga kerja yang berasal dari lintas generasi yang berbeda untuk dapat

bekerjasama secara efektif adalah prioritas yang utama. Maka dari itu, hal yang perlu diperhatikan oleh para pemimpin untuk memahami apa yang dapat memotivasi SDM dari generasi yang berbeda, juga bagaimana cara mereka berkomunikasi serta mengidentifikasi sumber konflik, merupakan hal yang penting untuk menciptakan tim yang kuat yang terdiri dari berbagai generasi didalamnya.

Kepemimpinan agile memiliki karakter berbagi kepemimpinan dengan anggota organisasi atau SDM lainnya berbasis tim kerja mandiri (Larson dan DeChurch, 2019). Di lingkungan yang kompleks dan dinamis, proses kepemimpinan mengalami perubahan dari fokus pada individu tertentu yang memiliki kewenangan legal secara structural di level manajemen puncak bergeser menjadi kepemimpinan kolektif yang melibatkan anggota organisasi atau SDM secara lebih luas dalam lingkup organisasi (Hughes et al., 2018).

Dari penjelasan diatas memperlihatkan bahwa sumber daya manusia zaman sekarang harus memiliki kepribadian sebagai seorang pemimpin yang dapat mengatur dirinya dan juga orang lain dalam pencapaian tujuan organisasi. Kepemimpinan yang dimaksud bukanlah kepemimpinan

yang berorientasi pada kekuasaan melainkan yang berorientasi pada value atau nilai bagi organisasi.

Adapun indikator dari kepemimpinan SDM yang agile (Joiner, 2019), antara lain sebagai berikut:

- 1) Kapabilitas perubahan, diartikan sebagai pemimpin yang cerdas menangani perubahan, cepat dalam beradaptasi, dan lincah dalam memfasilitasi perubahan.
- 2) Berpikir system dan strategic, diartikan sebagai pemimpin yang memiliki cara pandang pada sebuah persoalan menggunakan pendekatan berpikir sistemik dan strategis guna mencapai problem solving yang terbaik.
- 3) Kepemimpinan berbagi dan tim kerja mandiri, diartikan bahwa kepemimpinan dalam pengarahan dan pelaksanaan tugas tidak berpedoman pada pola sentralisasi tugas namun penyelesaian dari sebuah tanggungjawab diselesaikan dengan membentuk tim kerja mandiri.
- 4) Fleksibilitas, berarti kepemimpinan dari SDM memberi orang lain kesempatan untuk membuat pilihan sendiri mengenai kapan, dimana, dan bagaimana mereka terlibat dalam suatu pekerjaan.
- 5) Kepemimpinan entrepreneurial, berarti seluruh proses untuk mempengaruhi orang lain agar mengikutinya

dengan kemampuan innovator, creator, dan berani mengambil resiko dalam memanfaatkan peluang sehingga tercipta tujuan.

- 6) Mengelola pengetahuan, berarti aktivitas discovering, capturing, sharing, dan applying knowledge dalam rangka meningkatkan knowledge dengan biaya yang efektif untuk mencapai tujuan organisasi.
- 7) Penghubung terintegrasi, diartikan sebagai peran pemimpin menjadi penghubung antar semua divisi dan SDM yang ada di dalam organisasi.
- 8) Mengelola konflik, diartikan bahwa pemimpin memiliki kemampuan dalam menyelesaikan konflik yang ada dalam organisasi.
- 9) Akselerator teknologi, diartikan sebagai pemimpin yang mampu meningkatkan kecepatan dan kehandalan SDM dan organisasinya dalam pemanfaatan teknologi.

b. Kepribadian

Kepribadian merupakan kajian utama dari ilmu perilaku manusia. Kajian mengenai kepribadian sudah dilaksanakan semenjak pada pemunculan ilmu itu sendiri. Kerangka pemikiran dari teori kepribadian yang berkembang dari semenjak Hippocrates, Plato, dan Aristoteles sebagai filsuf yang memikirkan awal kelahiran ilmu tingkah laku, berkembang pada bentuk analisis dan proses pandangan

klinis. Berkembangnya keilmuan mengenai manusia mengembangkan pula pemikiran dan pandangan mengenai kepribadian (Hogan dan Sherman, 2020).

Kepribadian merupakan keseluruhan dari perilaku seseorang dengan sistem kecenderungan tertentu yang berinteraksi atau berhubungan dengan serangkaian situasi. Teori kepribadian merupakan salah satu teori psikologi modern yang membahas manusia dari sisi pola pikir dan pola jiwa. Sebagai bagian dari perilaku organisasi sumber daya manusia, kepribadian lebih dipahami sebagai metode berpikir manusia terhadap realita. Dapat pula dikatakan bahwa kepribadian adalah suatu perpaduan yang utuh antara sikap, sifat, pola pikir, emosi, serta nilai-nilai yang mempengaruhi individu tersebut agar berbuat sesuatu yang benar sesuai dengan lingkungannya (Karim, 2020).

Pengertian kepribadian menurut Robbins dan Judge (2018) adalah ciri bawaan dari psikologi manusia atau human psychological traits yang berbeda dan menghasilkan tanggapan yang relatif konsisten dan bisa bertahan lama dalam rangsangan lingkungan tertentu. Biasanya kepribadian digambarkan dalam karakteristik perilaku seperti kepercayaan diri, sosialisasi, dominasi, mempertahankan diri, beradaptasi, otonomi, dan sifat yang agresif. Itulah

sebabnya kepribadian berkaitan dengan konsep diri yang merupakan inti dari kepribadian individu.

Ciri-ciri kepribadian adalah karakteristik-karakteristik seperti sifat malu, agresif, mengalah, malas, ambisius, dan setia yang diperagakan oleh individu dalam sejumlah situasi. Dengan kata lain ciri kepribadian adalah karakteristik-karakteristik yang bertahan yang memberikan perilaku seorang individu. Pencarian ini ciri-ciri utama dengan identifikasi enam belas faktor kepribadian yang dipandang sebagai ciri primer kepribadian atau yang merupakan sumber perilaku yang umumnya konsta, memungkinkan ramalan dari perilaku seorang individu dalam situasi-situasi khusus, dengan menimbang karakteristik-karakteristik untuk relevansi situasi awalnya (Robbins dan Judge, 2018).

Di era digitalisasi ini, kepribadian sangat erat kaitannya dengan agile karena agile merupakan suatu pola pikir yang dimiliki seseorang agar selalu bertindak cepat. Pada dasarnya sumber daya manusia yang memiliki agile mindset dalam kepribadiannya akan lebih fleksibel dan adaptif dalam menghadapi perubahan di lingkungan kerja (Maran, 2021).

Adapun kepribadian yang mengacu pada pola pikir manusia dan menunjukkan agilitas keseharian dari sumber daya manusia (, antara lain:

- 1) Melihat kegagalan sebagai kesempatan untuk belajar

- 2) Menerima perspektif yang beragam
 - 3) Merasa enjoy dengan pekerjaan dan kegiatan sehari-hari
 - 4) Bisa menerima perubahan dan beradaptasi dengan mudah
 - 5) Transparan
 - 6) Senang berkolaborasi dan berkomunikasi
 - 7) Senang berbagi pengalaman
- c. Kemampuan Diri

Kemampuan berasal dari kata mampu yang berarti kuasa atau bisa atau sanggup melakukan sesuatu, sedangkan kemampuan berarti kesanggupan, kecakapan, kekuatan. Kemampuan (ability) berarti kapasitas seorang individu untuk melakukan beragam tugas dalam suatu pekerjaan. Kemampuan juga bisa disebut dengan kompetensi. Kata kompetensi berasal dari Bahasa Inggris competency yang berarti ability, power, authority, skill, knowledge, dan kecakapan, kemampuan serta wewenang. Kata kompetensi dari kata competent yang berarti memiliki kemampuan dan keterampilan dalam bidangnya sehingga seseorang mempunyai kewenangan atau otoritas untuk melakukan sesuatu dalam batas ilmunya tersebut. Dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa kemampuan adalah kesanggupan atau kecakapan seorang individu dalam

menguasai suatu keahlian dan digunakan untuk mengerjakan beragam tugas dalam suatu pekerjaan.

Lebih lanjut Robbins & Judge (2018) menyatakan bahwa kemampuan keseluruhan seorang individu pada dasarnya terdiri atas 2 (dua) kelompok faktor, yaitu:

- 1) Kemampuan intelektual (Intellectual ability), merupakan kemampuan yang dibutuhkan untuk melakukan berbagai aktivitas mental seperti berpikir, menalar dan memecahkan masalah.
- 2) Kemampuan fisik (Physical ability), merupakan kemampuan melakukan tugas-tugas yang menuntut stamina, keterampilan, kekuatan dan karakteristik serupa.

d. Empowerment

Pemberdayaan (empowerment) secara etimologis berasal dari kata daya yang berarti kemampuan untuk melakukan sesuatu atau kemampuan bertindak. Mendapat awalan ber- menjadi „berdaya“ artinya berkekuatan, berkemampuan, bertenaga, mempunyai akal (cara dan sebagainya) untuk mengatasi sesuatu.

Ada berbagai perbedaan definisi pemberdayaan (empowerment) yang dikemukakan oleh para ahli. Menurut Noe et.al, pemberdayaan adalah pemberian tanggung jawab dan wewenang terhadap pekerja untuk mengambil

keputusan. Sedangkan menurut Khan pemberdayaan merupakan hubungan antar personal yang berkelanjutan untuk membangun kepercayaan antara karyawan dan manajemen. Paul et al menyatakan bahwa pemberdayaan karyawan adalah proses berlakunya kewenangan dan tanggung jawab individu pada level lebih rendah dalam hirarki organisasi. Pemberdayaan psikologikal sebagai peningkatan motivasi intrinsik yang dimanifestasikan ke dalam empat kognisi, yang mencerminkan orientasi seseorang terhadap peran pekerjaannya. Empat kognisi ini adalah meaning, competence, self-determination, dan impact.

Pemberdayaan merupakan sarana membangun kepercayaan antara karyawan dan manajemen. Ada dua karakteristik pemberdayaan, bahwa karyawan didorong untuk menggunakan inisiatif mereka sendiri, dan karyawan tidak hanya diberi wewenang saja tetapi juga diberi sumber daya untuk melakukan pengambilan keputusan sesuai dengan kreativitas dan inovasi mereka. Thomas dan Veltahouse berargumentasi bahwa pemberdayaan merupakan suatu yang multifaceted yang esensinya tidak bisa dicakup dalam satu konsep tunggal. Dengan kata lain pemberdayaan mengandung pengertian perlunya keleluasaan kepada individu untuk bertindak dan sekaligus

bertanggung jawab atas tindakannya sesuai dengan tugas yang diembannya.

Terdapat 7 (tujuh) manfaat dari empowerment (Siagian, 2016), yaitu:

- 1) Dapat meningkatkan produktivitas kerja organisasi karena tidak terjadi pemborosan, tumbuhnya kerjasama antara berbagai unit kerja, kecermatan dalam melaksanakan tugas.
- 2) Terciptanya hubungan yang sesuai antara atasan dan bawahan karena adanya delegasi wewenang dan saling menghargai serta adanya kesempatan bagi karyawan untuk berpikir dan bertindak inovatif.
- 3) Terjadinya suatu proses pengambilan keputusan yang dapat dilakukan lebih cepat dan tepat karena melibatkan karyawan yang bertanggungjawab atas tugasnya dalam melaksanakan kegiatan operasional dan tidak hanya sekedar diperintah oleh atasan.
- 4) Dapat mendorong sikap terbuka manajemen melalui penerapan gaya manajerial yang partisipatif.
- 5) Dapat meningkatkan semangat dalam bekerja seluruh anggota organisasi dengan komitmen terhadap organisasi yang lebih tinggi.
- 6) Terjadinya penyelesaian konflik secara fungsional yang dapat berdampak pada tumbuhnya rasa persatuan dan

suasana kekeluargaan di antara para anggota organisasi.

- 7) Dapat memperlancar jalannya komunikasi yang efektif sehingga dapat memperlancar proses perumusan kebijakan organisasi dan operasionalnya.

Adapun tahapan-tahapan dalam empowerment adalah sebagai berikut:

- 1) Mengembangkan pemahaman secara menyeluruh terhadap program empowerment yang diperoleh dari berbagai sumber. Untuk mendukung efektifitas program pemberdayaan yang dilakukan oleh manajemen, harus mengetahui peralatan lain yang digunakan untuk mendukung empowerment antara lain: penentuan jangka panjang, penggunaan software, dan penentuan anggaran.
- 2) Membuat daftar kegiatan/kesempatan yang dapat mendukung pemberdayaan yang dianggap mendukung proses pemberdayaan dan dibutuhkan untuk peningkatan karyawan.
- 3) Menyeleksi berbagai macam kegiatan yang mempunyai kesempatan yang lebih signifikan untuk sukses dan mempunyai resiko yang minimal.
- 4) Memberi pengertian kepada karyawan agar memahami job expectation dan metrik.

- 5) Menetapkan prosedur follow-up untuk sharing kemajuan kepada setiap pekerja secara individual dan kelompok.
- 6) Menciptakan, menjaga dan meningkatkan saling percaya.
- 7) Menilai kemajuan yang diperoleh dari program pemberdayaan

Dari penelitian Spreitzer (1995) dikemukakan 4 (empat) karakteristik umum yang dimiliki oleh empowere people yang juga sama dengan konsep Thomas dan Velthouse (1990), yaitu:

- 1) *Sense of meaning*. Meaning merupakan nilai tujuan pekerjaan yang dilihat dari hubungannya pada idealisme atau standar individu.
- 2) *Sense of competence*. Kompetensi atau self-efficacy lebih merupakan kepercayaan individu akan kemampuan mereka dalam melakukan aktivitas mereka dengan menggunakan keahlian yang mereka miliki. Dimensi ini menggunakan istilah kompetensi daripada self-esteem karena difokuskan pada efficacy secara spesifik pada peran pekerjaan.
- 3) *Sense of self-determination*. Bila kompetensi merupakan keahlian dalam berperilaku, maka self determination merupakan suatu perasaan memiliki suatu pilihan dalam membuat pilihan dan melakukan suatu pekerjaan.

- 4) *Sense of impact*. Impact atau dampak merupakan derajat dimana seseorang dapat mempengaruhi hasil pekerjaan baik strategic, administrative, maupun operasional.

Langkah manajemen yang bisa menjamin keberhasilan empowerment sumber daya manusia dalam suatu perusahaan atau organisasi adalah dengan mengembangkan pemahaman mengenai empowerment dan kesempatan yang dapat mendukung empowerment karyawan. Diperlukan juga pemahaman karyawan pada tugas dan harapan, hendaknya manajer perlu menciptakan, mempertahankan dan juga meningkatkan kepercayaan karyawan, dan juga mengintegrasikan program pemberdayaan (Sutrisno, 2015).

Model atau ukuran yang dapat digunakan dalam empowerment sumber daya manusia, antara lain sebagai berikut:

- 1) *Desire*, yaitu membiasakan untuk berinisiatif sendiri dan melakukan pendelegasian serta melibatkan karyawan.
- 2) *Trust*, yaitu kepercayaan dari manajemen untuk membagikan informasi dan saran-saran tanpa rasa cemas.
- 3) *Confidence*, yaitu adanya kepercayaan dari pihak manajemen dengan mengekspresikan gambaran tentang

kemampuan karyawan maka akan menimbulkan rasa percaya diri pada diri karyawan.

- 4) *Credibility*, yaitu memberikan penghargaan serta mengembangkan lingkungan kerja yang dapat mendorong berkompetisi secara sehat sehingga tercipta organisasi yang memiliki kinerja tinggi.
- 5) *Accountability*, yaitu bentuk pertanggungjawaban dari karyawan pada tugas yang diberikan dengan menetapkan peraturan, standar, dan penilaian secara konsisten dan jelas.
- 6) *Communication*, yaitu terdapat hubungan guna mengkomunikasikan hasil kerja serta menghasilkan pengertian di antara para karyawan.

e. Motivasi

Motivasi adalah kekuatan atau daya dorong yang menggerakkan sekaligus mengarahkan kehendak atau perilaku seseorang dan segala kekuatannya untuk mencapai tujuan yang diinginkannya, yang muncul dari keinginan memenuhi kebutuhannya. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) motivasi adalah dorongan yang timbul pada diri seseorang secara sadar atau tidak sadar untuk melakukan suatu tindakan dengan tujuan tertentu. Motivasi disebut juga dengan istilah kebutuhan (*need*), desakan (*urge*), keinginan (*wish*) dan dorongan (*drive*), yang

semuanya ini mempunyai pengertian yang sama yaitu sebagai suatu keadaan yang ada pada diri seseorang yang mendorong untuk melakukan suatu kegiatan guna mencapai keinginan atau tujuan. Dorongan ini biasanya diwujudkan dalam bentuk perilaku. Motivasi timbul karena adanya kebutuhan yang ingin dipenuhi. Kebutuhan ini menimbulkan keinginan dalam diri seseorang untuk memenuhinya. Disini kebutuhan dapat dilihat sebagai kekurangan (defisiensi) yang dialami individu pada suatu waktu tertentu.

Motivasi tak hanya dapat diperoleh dari diri sendiri saja, motivasi juga dapat diperoleh melalui pujian orang lain, motivator, ataupun media. Motivasi sendiri terjadi karena adanya proses psikolog dalam diri kita yang dapat memberikan sebuah kegigihan serta arah dan tujuan dalam melakukan semua pekerjaan, baik pekerjaan sukarela maupun pekerjaan yang memiliki tujuan tertentu. Jadi fungsi utama dari motivasi adalah membuat diri menjadi lebih bersemangat serta terpacu untuk menyelesaikan sesuatu agar mendapatkan apa yang diinginkan.

Bentuk motivasi pun sangat beragam, tak hanya berbentuk kata-kata saja, namun motivasi juga dapat berbentuk sebuah keinginan serta dorongan yang kuat dari dalam diri sendiri. Seseorang yang memiliki motivasi akan secara otomatis membuat target serta harapan untuk segera

menyelesaikan apa yang akan dimulai untuk dilakukan.

Adapun bentuk-bentuk motivasi terdiri dari:

- 1) Motivasi dan manipulasi, yaitu menggerakkan seseorang untuk melakukan sesuatu sebab dia sendiri ingin melakukan hal itu. Manipulasi, yaitu suatu cara untuk menggerakkan seseorang untuk melakukan sesuatu, namun hal itu dilakukan karena orang lain menginginkan dia untuk melakukannya.
- 2) Motivasi berdasarkan sikap, yaitu motivasi yang lahir dari diri sendiri, berkaitan dengan bagaimana orang itu berfikir dan merasa. Motivasi ini merupakan keyakinan dan kepercayaan diri seseorang, sikap terhadap kehidupan apakah itu positif atau negative.
- 3) Motivasi berdasarkan imbalan, yaitu sesuatu hal yang dilakukan oleh seseorang dikarenakan adanya imbalan, baik berupa uang, penguasaan, ataupun penghargaan.
- 4) Motivasi dan lingkungan, berlaku baik bagi motivasi berdasarkan sikap maupun yang berdasarkan imbalan. Misalnya, di suatu tempat pekerjaan diperkenalkan sebetuk persaingan atau program insentif yang telah direncanakan dengan matang. Kalau lingkungan dimana program itu berlangsung, tidak mendukung (umpamanya tidak terciptanya hubungan yang harmonis, terdapat

pengkhianatan, ketidakpercayaan, dan suasana tidak bahagia, maka program ini tidak akan berhasil.

Motivasi memiliki beberapa teori yang telah diciptakan oleh beberapa ahli sejak tahun 1950-an. Ada 4 (empat) teori awal terkait motivasi, antara lain Teori Hierarki Kebutuhan dari Abraham Maslow, Teori X dan Y dari McGregor, Teori Dua Faktor dari Frederick Herzberg dan Teori Kebutuhan McClelland oleh David McClelland dan rekan-rekannya. Adapun pengembangan dari teori-teori dasar tentang motivasi tersebut, diistilahkan sebagai teori-teori kontemporer mengenai motivasi, antara lain Teori Penentuan Nasib Sendiri (Self-determination theory), Keterlibatan pada Pekerjaan, Teori Penetapan Tujuan, Teori Efikasi Diri, Teori Penguatan, Teori Keadilan atau Keadilan Organisasi, dan Teori Ekspektansi.

Terdapat delapan indikator motivasi kerja yang dapat mempengaruhi kinerja dari para karyawan secara langsung. Dengan begitu, dapat terlihat seberapa besar upaya karyawan dalam mendapatkan hasil kerja terbaik. Indikator tersebut antara lain sebagai berikut:

- 1) Daya Pendorong

Daya pendorong adalah naluri yang berbentuk dorongan untuk menggerakkan seseorang agar mampu berperilaku secara tepat dalam mencapai tujuan. Namun jangan lupa

bahwa cara yang digunakan oleh setiap individu pasti berbeda-beda menurut latar belakang kebudayaan dan kebiasaan.

2) Kemauan

Kemauan adalah dorongan untuk melakukan sesuatu berkat pengaruh dari luar, seperti orang lain atau lingkungan. Kemauan ini menjadi bentuk reaksi akibat adanya tawaran pihak lain.

3) Kerelaan

Kerelaan adalah sebuah bentuk persetujuan atas permintaan dari orang lain. Apa tujuannya? Tentu saja agar dirinya mau mengabdikan permintaan tersebut tanpa adanya rasa terpaksa, alias ikhlas. Biasanya hal ini terjadi di dalam perusahaan ketika ada karyawan yang mau membantu temannya bekerja padahal harusnya bukan dia yang mengerjakan.

4) Membentuk Keahlian

Membentuk keahlian menjadi suatu bentuk proses dari penciptaan atau pembentukan. Keahlian memang tidak bisa langsung dapat dimiliki seseorang. Jika sudah dimiliki, juga harus terus diasah agar semakin kuat dan terampil. Namun sebelum itu, perlu proses membentuk keahlian terlebih dulu agar mendapatkan kemampuan dalam suatu bidang ilmu tertentu.

5) Membentuk Keterampilan

Membentuk keterampilan adalah kemampuan seseorang dalam melakukan berbagai pola tingkah laku yang kompleks, namun tetap tersusun rapi dan mulus. Semuanya harus dilakukan sesuai dengan keadaan agar mencapai hasil tertentu. Indikator ini tidak hanya mencakup gerakan motorik individu saja, tetapi juga dari sisi mental. Apakah penguasaan fungsi mental bersifat kognitif dapat dicapai atau tidak. Selain itu, keterampilan dalam menggunakan orang lain secara tepat juga termasuk dalam indikator ini.

6) Tanggung Jawab

Sejak awal bekerja, sifat bertanggung jawab memang wajib dimiliki. Dalam indikator motivasi, tanggung jawab adalah akibat lebih lanjut dari pelaksanaan peranan. Bisa dalam bentuk hak, kewajiban, hingga kekuasaan.

7) Kewajiban

Kewajiban adalah sesuatu hal yang wajib dilaksanakan. Memiliki arti juga sebagai sesuatu yang dibebankan kepada individu tersebut. Setiap jabatan pasti memiliki tanggung jawabnya masing-masing, seperti tugas yang wajib diselesaikan. Itulah kewajiban yang harus dikerjakan dengan optimal.

8) Tujuan

Tujuan dalam indikator motivasi berfokus pada pernyataan tentang kondisi yang diinginkan perusahaan untuk dapat diwujudkan. Tujuan menjadi bentuk sebagai tahap akhir yang ingin dicapai oleh perusahaan agar dapat memberikan hasil kerja terbaik.

f. Teamwork

Teamwork adalah proses kerja secara kolaboratif dengan sekelompok orang untuk mencapai suatu tujuan. Dalam kerja sama tim, setiap anggota tim akan memberikan kontribusi terbaik mereka untuk menyelesaikan suatu pekerjaan atau mencapai tujuan bersama. Dapat dikatakan bahwa teamwork merupakan upaya kooperatif dan koordinasi oleh individu yang bekerjasama dalam suatu kumpulan dari latarbelakang yang berbeda namun membutuhkan bakat dalam memainkan setiap peran. Teamwork ini bisa terbentuk dari sekumpulan sumber daya manusia yang dikoordinasikan oleh seorang ketua tim atau seorang manajer yang bertugas melakukan pembinaan kepada seluruh anggotanya untuk memberikan produktivitas yang maksimal dengan memberinya pedoman, arahan, motivasi dan inspirasi agar tugas yang didelegasikan dapat dilaksanakan dengan baik.

Terdapat 5 (Lima) tahapan dalam pembentukan teamwork, yaitu sebagai berikut:

- 1) Tahap pembentukan, para anggota tim bergabung dan berfikir tentang kemungkinan terciptanya pertemanan dan orientasi tugas yang dipengaruhi oleh harapan dan keinginan.
- 2) Tahap konflik, pada tahap ini ditandai dengan timbulnya konflik dan ketidaksepakatan, akan terjadi ketegangan diantara anggota karena anggota tim bersaing satu sama lain.
- 3) Tahap pembentukan norma, pada tahap ini konflik dapat diselesaikan dan keselarasan serta kesatuan tim akan muncul, mereka tidak lagi fokus pada tujuan individual tapi lebih fokus dalam pengembangan cara bekerjasama.
- 4) Tahap penunjukan kinerja, sebagai tahap integrasi total yang ditandai dengan tim yang terlihat lebih baik, terorganisir, menekankan pada pemecahan masalah dan pencapaian tugas.
- 5) Tahap pembubaran, merupakan tahap akhir yang tidak berkaitan dengan pelaksanaan tugas tetapi terkait akhir dari rangkaian kegiatan.

Terdapat 5 (Lima) faktor sebagai kebutuhan untuk mengembangkan teamwork, antara lain sebagai berikut:

- 1) Tujuan dan arah yang jelas. Tim membutuhkan tujuan untuk memusatkan tujuan mereka dan mengevaluasi kinerja mereka.
- 2) Pimpinan yang baik. Pemimpin dibutuhkan untuk mengatur hubungan internal dan eksternal dari tim dan untuk menghadapkan tim ke tujuan mereka.
- 3) Tugas yang sesuai dengan teamwork. Tugas harus kompleks, penting, dan menantang sehingga anggota tim memerlukan usaha dan tidak sanggup bekerja individu.
- 4) Catatan kebutuhan untuk melakukan pekerjaan. Sumber penghasilan bahwa tim butuh memasukkan kedua sumber alat dan pelatihan dan sumber penghasilan personal.
- 5) Lingkungan organisasi yang mendukung. Organisasi harus cukup bertenaga dan berwibawa untuk mengizinkan anggota tim untuk membuat dan melaksanakan keputusan mereka.

Robbins (...) mengungkapkan bahwa ada beberapa hal yang mempengaruhi teamwork, antara lain:

- 1) Rasa saling percaya. Rasa saling percaya merupakan hal yang perlu dibangun dalam suatu kelompok, supaya terhindar dari kepentingan pribadi atau individu yang dapat menimbulkan konflik. Dengan adanya saling

percaya antar setiap anggota dan menyadari bahwa mereka semua sebagai satu kesatuan, maka kerjasama kelompok akan menjadi baik dan berkembang.

- 2) Keterbukaan. Keterbukaan cenderung mengarah pada pembentukan sikap dalam diri seseorang dimana sikap keterbukaan ini difokuskan pada sejauh mana orang lain mampu mengetahui tentang dirinya dan sebaliknya. Pada sikap keterbukaan ini, juga diperlukan sikap positif dan dewasa, baik dalam pola pikir maupun tindakan dari setiap orang dalam berinteraksi.
- 3) Realisasi diri. Realisasi diri merupakan suatu bentuk kebutuhan setiap orang dan merupakan kebutuhan yang paling dicari. Dengan adanya realisasi diri diharapkan dirinya dapat dirasakan dan diakui dalam lingkungannya karena pada kebutuhan ini setiap individu mempunyai peran yang melekat pada dirinya, baik dalam hal kecerdasan, pekerjaan, keterampilan dan sebagainya.
- 4) Saling ketergantungan. Saling ketergantungan dipengaruhi antara lain oleh adanya ikatan antar individu. Supaya saling ketergantungan ini dapat terjalin dengan baik, maka diperlukan pemeliharaan tingkat hubungan yang lebih harmonis, kondusif, dan lebih matang karena saling ketergantungan dalam kelompok perlu adanya

upaya untuk menerima perbedaan pendapat antar anggota kelompok.

Menurut West (2009) terdapat 3 (Tiga) dimensi pada teamwork, antara lain:

- 1) Kebersamaan, merupakan hubungan yang terjalin baik di antara anggota kelompok dan akan menghasilkan kinerja yang lebih efektif dan efisien. Telah banyak riset membuktikan bahwa rasa kebersamaan dalam bekerja secara berkelompok mengarah pada efisiensi dan efektivitas yang lebih baik. Adapun indicator-indikator kebersamaan antara lain:
 - a) Tanggung jawab secara Bersama-sama menyelesaikan pekerjaan, yaitu dengan pemberian tanggung jawab dapat tercipta kerjasama yang baik.
 - b) Saling berkontribusi, yaitu memberikan bantuan baik tenaga maupun pikiran yang akan menciptakan kerjasama.
 - c) Pengerahan kemampuan secara maksimal, yaitu mengerahkan kemampuan masing-masing anggota tim secara maksimal, kerjasama akan lebih kuat dan berkualitas.
- 2) Kepercayaan, yaitu bentuk perlakuan diri kepada orang lain secara tulus. Kepercayaan lahir dari sikap yang dimunculkan ketika berinteraksi dengan orang lain,

misalnya pemimpin dengan bawahan, bawahan dengan pemimpin atau antar karyawan di sebuah perusahaan. Adapun indicator-indikator kepercayaan antara lain:

- a) Kejujuran, yaitu sika papa adanya anggota tim yang dapat menciptakan rasa saling percaya.
 - b) Pemberian tugas, yaitu membagi tugas kepada seluruh anggota tim dan pemberian tugas ini berarti telah memberikan kepercayaan bahwa anggota tim mampu melaksanakannya.
 - c) Integritas, yaitu bertindak secara konsisten antara apa yang dikatakan dengan tingkah lakunya sesuai nilai-nilai yang dianut.
- 3) Kekompakan, yaitu bekerjasama secara teratur dan rapi, bersatu dalam menghadapi suatu pekerjaan yang biasanya ditandai adanya saling ketergantungan.

Adapun indicator-indikator kekompakan antara lain:

- a) Saling ketergantungan tugas, yaitu suatu hubungan yang membentuk kesatuan yang saling berpengaruh antara semua tugas yang dilakukan oleh masing-masing anggota tim.
- b) Saling ketergantungan hasil, yaitu hasil yang dicapai anggota tim bukanlah secara individu, namun hasil dari kekompakan bersama dalam bekerja.

- c) Komitmen yang tinggi, yaitu sikap yang tangguh dalam memegang prinsip kebenaran yang berlaku dalam tim dan tidak sekalipun mengingkari walaupun dengan dirinya sendiri.

2.1.4 Budaya Kerja

Budaya kerja, merupakan kelompok pola perilaku yang melekat secara keseluruhan pada diri setiap individu dalam sebuah organisasi. Membangun budaya berarti juga meningkatkan dan mempertahankan sisi-sisi positif, serta berupaya membiasakan (habituating process) pola perilaku tertentu agar tercipta suatu bentuk baru yang lebih baik.

Menurut kamus Webster, budaya adalah ide, adat, keahlian, seni, dan lain-lain yang diberikan oleh manusia dalam waktu tertentu.³ Budaya menyangkut moral, sosial, norma-norma perilaku yang mendasarkan pada kepercayaan, kemampuan dan prioritas anggota organisasi. Budaya kerja merupakan sistem nilai, persepsi, perilaku dan keyakinan yang dianut oleh tiap individu karyawan dan kelompok karyawan tentang makna kerja dan refleksinya dalam kegiatan mencapai tujuan organisasi dan individual.

Budaya kerja penting dikembangkan karena dampak positifnya terhadap pencapaian perubahan berkelanjutan ditempat kerja termasuk peningkatan produktivitas (kinerja).⁵ Budaya kerja diturunkan dari budaya organisasi. Budaya

Organisasi itu sendiri merupakan sistem nilai yang mengandung cita-cita organisasi sebagai sistem internal dan sistem eksternal sosial. Hal itu tercermin dari isi visi, misi, dan tujuan organisasi. Dengan kata lain, seharusnya setiap organisasi memiliki identitas budaya tertentu dalam organisasinya. Dalam perusahaan dikenal sebagai budaya korporat dimana didalamnya terdapat budaya kerja.

Kekuatan yang paling kuat mempengaruhi budaya kerja adalah kepercayaan dan juga sikap para pegawai. Budaya kerja dapat positif, namun dapat juga negatif. Budaya kerja yang bersifat positif dapat meningkatkan produktifitas kerja, sebaliknya yang bersifat negatif akan merintangai perilaku, menghambat efektivitas perorangan maupun kelompok dalam organisasi. Aktualisasi budaya kerja produktif sebagai ukuran sistem nilai mengandung komponen-komponen yang dimiliki seorang karyawan, yakni :

- 1) Pemahaman substansi dasar tentang makna bekerja
- 2) Sikap terhadap pekerjaan dan lingkungan pekerjaan
- 3) Perilaku ketika bekerja
- 4) Etos Kerja
- 5) Sikap terhadap waktu
- 6) Cara atau alat yang digunakan untuk bekerja.

Semakin positif nilai komponen-komponen budaya tersebut dimiliki oleh seseorang karyawan, maka akan semakin tinggi

kinerjanya. *Ceteris paribus*. Agar budaya kerja dapat tumbuh berkembang dengan subur dikalangan karyawan dan staf, maka dibutuhkan pendekatan-pendekatan melalui tindakan manajemen puncak dan proses sosialisasi.

Dari uraian-uraian di atas bahwa, budaya kerja merupakan falsafah sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan, dan kekuatan pendorong yang dimiliki bersama oleh setiap individu dalam lingkungan kerja suatu organisasi.

Budaya kerja berbeda antara organisasi satu dengan yang lainnya, hal itu dikarenakan landasan dan sikap perilaku yang dicerminkan oleh setiap orang dalam organisasi berbeda. Budaya kerja yang terbentuk secara positif akan bermanfaat karena setiap anggota dalam suatu organisasi membutuhkan sumbang saran, pendapat bahkan kritik yang bersifat membangun dari ruang lingkup pekerjaannya demi kemajuan di lembaga pendidikan tersebut, namun budaya kerja akan berakibat buruk jika pegawai dalam suatu organisasi mengeluarkan pendapat yang berbeda hal itu dikarenakan adanya perbedaan setiap individu dalam mengeluarkan pendapat, tenaga dan pikirannya, karena setiap individu mempunyai kemampuan dan keahliannya sesuai bidangnya masing-masing.

Untuk memperbaiki budaya kerja yang baik membutuhkan waktu bertahun-tahun untuk merubahnya, maka itu perlu

adanya pembenahan-pembenahan yang dimulai dari sikap dan tingkah laku pemimpinnya kemudian diikuti para bawahannya, terbentuknya budaya kerja diawali tingkat kesadaran pemimpin atau pejabat yang ditunjuk dimana besarnya hubungan antara pemimpin dengan bawahannya sehingga akan menentukan suatu cara tersendiri apa yang dijalankan dalam perangkat satuan kerja atau organisasi.

Maka dalam hal ini budaya kerja terbentuk dalam satuan kerja atau organisasi itu berdiri, artinya pembentukan budaya kerja terjadi ketika lingkungan kerja atau organisasi belajar dalam menghadapi permasalahan, baik yang menyangkut masalah organisasi.

2.1.5 Kinerja

Rivai (2004: 309) mendefinisikan kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan (organisasi). Berdasarkan definisi tersebut, kinerja pegawai bank adalah perilaku nyata yang ditampilkan seorang pegawai bank sebagai prestasi kerja yang dihasilkan sesuai perannya sebagai tenaga fungsional akademik.

Simanjuntak (2005: 1) mengartikan kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atau pelaksanaan tugas tertentu. Berdasarkan definisi tersebut kinerja pegawai bank adalah tingkat pencapaian hasil atau pelaksanaan tugas seorang pegawai

bank dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai tenaga fungsional akademik pada suatu program studi.

Sudarmayanti (1996: 144) mengartikan kinerja (individu) adalah bagaimana seseorang melaksanakan pekerjaannya atau unjuk kerja. Kata unjuk kerja menggambarkan bahwa kinerja individu dapat dilihat dari semangat atau keseriusan individu dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Berdasarkan definisi tersebut kinerja pegawai bank adalah kegiatan seseorang pegawai bank melaksanakan pekerjaannya atau unjuk kerja. Kinerja pegawai bank dapat dilihat dari semangatnya dalam melaksanakan tugas tridarma Perbankan yang dibebankan kepadanya.

Berdasarkan definisi tersebut kinerja pegawai bank adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai bank, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan pendidikan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan norma atau etika. Sedangkan Rogers dalam Mahmudi (2007: 6) mendefinisikan kinerja adalah hasil kerja (outcomes of work), karena hasil kerja memberikan keterkaitan yang kuat terhadap tujuan-tujuan strategic organisasi, kepuasan pelanggan dan kontribusi ekonomi.

Dari beberapa pendapat tersebut di atas dapat dinyatakan bahwa kinerja pegawai bank adalah hasil kerja yang dicapai

oleh pegawai bank dalam kurun waktu tertentu sesuai dengan wewenang dan tanggung-jawabannya sebagai tenaga fungsional akademik.

Keberhasilan suatu kinerja individu dipengaruhi banyak faktor, baik faktor internal (dari dalam) maupun eksternal (dari luar). Natapriatna (2001: 16) mengutip pendapat Lower yang memberikan gambaran lima faktor yang mempengaruhi kinerja individu sebagai berikut: (1) harga diri. (self esteem), (2) pengalaman masa lampau (past experience), (3) situasi aktual (actual situation), (4) kepribadian individu (personality), (5) hubungan dengan yang lain (communications from other).

Dessler (1998: 26-28) menyebutkan enam cara yang dapat dilakukan untuk melakukan penilaian terhadap kinerja seseorang (pegawai bank), yaitu: (1) penilaian dilakukan oleh ketua program studi (pimpinan) terdekat, (2) penilaian dengan menggunakan penilaian teman kerja, (3) penilaian dilakukan oleh komisi penilai(BPM), (4) penilaian diri yang dilakukan oleh yang dinilai, (5) penilaian dilakukan oleh mahasiswa, dan (6) penilaian melalui umpan balik. Dalam penelitian ini penilaian kinerja pegawai bank dilakukan oleh pegawai bank itu sendiri.

Madgopes dalam Natapriatna (2001: 18) menyebutkan tujuh indikator kinerja, yaitu: (1) produktivitas, (2) kualitas kerja, (3) inisiatif, (4) kerja tim, (5) pemecahan masalah, (6) tekanan, dan

(7) motivasi. Berdasarkan pendapat tersebut kinerja pegawai bank dapat diukur dari :

- 1) Produktivitas yang dihasilkan oleh pegawai bank selama bertugas pada suatu program studi dari waktu ke waktu, dapat dilihat dari banyaknya capaian yang dapat direalisasikan pegawai bank atas program kerja dari program studi yang telah disusun bersama warga kampus.
- 2) Kualitas kerja pegawai bank dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya selama bertugas pada program studi tertentu.
- 3) Banyaknya inisiatif pegawai bank dalam mencari strategi untuk merealisasikan program kerja yang dicanangkan oleh program studi tertentu.
- 4) Kerja sama dengan pegawai bank, karyawan dan masyarakat dalam merencanakan dan melaksanakan tujuan program studi.
- 5) Keberhasilan pegawai bank dalam setiap kegiatan program studi terutama dalam mencari solusi dalam memecahkan masalah yang dihadapinya selama melaksanakan tugasnya.
- 6) Kemampuan pegawai bank dalam mengatasi tekanan dan intervensi dari pihak luar dan atasan,

7) Kemampuan pegawai bank dalam membangkitkan dan mengelola motivasi yang ada dalam dirinya dan lingkungannya.

Sebagai pegawai negeri sipil (PNS) dan atau pegawai swasta (yayasan), kinerja pegawai bank dapat diukur melalui (1) tanggung jawab, (2) prakarsa, (3) ketabahan, (4) kejujuran, (5) kerja sama, (6) tingkah laku, (7) perencanaan, (8) pengawasan dan pengendalian, (9) pengambilan keputusan dan (10) pembinaan staf. (Martoyo, 1998: 97-98).

Dalam penilaian kinerja Perbankan disebutkan fungsi pegawai bank dalam mendukung kinerja program studi, yaitu: (1) pegawai bank sebagai educator (pendidik), (2) pegawai bank sebagai peneliti, (3) pegawai bank sebagai pengabdian kepada masyarakat, (4) pegawai bank sebagai pembimbing mahasiswa (guidance), (5) pegawai bank sebagai pemimpin (leader), (6) pegawai bank sebagai inovator (7) pegawai bank sebagai motivator (Depdiknas; 2007).

Pegawai bank sebagai edukator (pendidik), memiliki kemampuan kegiatan berikut: (1) prestasi sebagai pengajar dan pendidik (untuk 12 SKS persemester), (2) membimbing mahasiswa, (3) menghasilkan buku ajar (4) menghasilkan buku bertaraf ISBN, (5) mengelola kegiatan secara mandiri dan kelompok pegawai bank, (6) mengikuti perkembangan iptek, (7) memberi contoh mengajar/ bimbingan yang baik.

Pegawai bank sebagai peneliti, harus memiliki kemampuan berikut: (1) menyusun program penelitian secara mandiri dan kelompok, (2) melaksanakan penelitian internal dan eksternal, (3) menghasilkan karya-karya penelitian internal dan eksternal, (4) menghasilkan karya-karya publikasi berskala nasional dan internasional.

Pegawai bank sebagai tenaga pengabdian kepada masyarakat, memiliki kemampuan meliputi: (1) mengelola kegiatan pengabdian kepada masyarakat, (2) menyusun proposal pengabdian kepada masyarakat, baik internal maupun eksternal, (3) melaksanakan pengabdian kepada masyarakat, (4) menghasilkan karya-karya pengabdian kepada masyarakat.

Pegawai bank sebagai administrator, memiliki kemampuan pengelolaan administrasi meliputi: (1) kegiatan belajar mengajar, (2) penelitian, (3) pengabdian kepada masyarakat, (4) kegiatan tridarma Perbankan, (5) angka kredit untuk jenjang karier pegawai bank, (6) persuratan.

Pegawai bank sebagai Pemimpin (Leader), meliputi: (1) Memiliki kepribadian yang kuat, (2) Memahami kondisi rekan pegawai bank sejawat, karyawan dan mahasiswa dengan baik, (3) Memiliki visi dan memahami misi program studi, (4) Kemampuan mengambil keputusan, (5) Kemampuan berkomunikasi.

Pegawai bank sebagai inovator, meliputi: (1) Kemampuan mencari / menemukan gagasan baru untuk kemajuan program studi, (2) Kemampuan melaksanakan pembaharuan di program studi. Pegawai bank sebagai motivator, meliputi: (1) Kemampuan mengatur lingkungan kerja (fisik), (2) Kemampuan mengatur suasana kerja (non fisik), (3) Kemampuan menerapkan prinsip penghargaan dan hukuman Berdasarkan uraian di atas, dapat dinyatakan bahwa yang dimaksud dengan kinerja pegawai bank dalam penelitian ini adalah prestasi / hasil kerja yang dicapai oleh pegawai bank dalam kurun waktu tertentu sebagai wujud tanggung jawabnya terhadap tugas dan kewajibannya yang dibebankannya.

Indikator yang dijadikan parameter kinerja pegawai bank, adalah kemampuan pegawai bank, antara lain: (1) berprestasi sebagai pegawai bank (2) mengembangkan diri sebagai staf akademik, (3) mengikuti perkembangan Ilmu pengetahuan teknologi, (4) menyusun program kerja, (5) mengoptimalkan sumber daya program studi.(6) mengelola administrasi tridarma Perbankan (7) melaksanakan tugas tridarma Perbankan, (8) melaksanakan tugas penunjang lainnya (9) berkepribadian yang kuat, (10) memiliki visi dan memahami misi program studi, (11) mengambil keputusan, (12) menemukan gagasan baru.

2.2 Tinjauan Empiris

Berikut tabel hubungan antar variable (pengaruh dan signifikansinya) beserta grand teori dan jurnal sebelumnya.

Tabel 2.1 Tinjauan Empiris

No.	Grand Theory	Pengaruh antar Variable	Simbol antar Variable	Penelitian Sebelumnya (Jurnal)	Pengaruh Positif	Pengaruh Negatif	Tidak Signifikan	Berpengaruh Signifikan
1.	Human Factors Agility	Pengaruh Kepemimpinan terhadap Budaya Kerja Pegawai bank	X1 -> Y1	Pengaruh Kepemimpinan Visioner, Motivasi, dan Kompetensi terhadap Budaya Kerja dan Komitmen serta Implikasinya pada Kinerja Pegawai bank (Sahat Simbolon 2017)	√			√
2.	Human Factors Agility	Pengaruh Kepribadian terhadap Budaya Kerja Pegawai bank	X2 -> Y1	Pengaruh Kepribadian Dan Kompetensi Profesional Terhadap Kinerja Pegawai bank Dimoderasi Budaya Organisasional (Putranti & Liana 2018)	√			√
3.	Human Factors Agility	Pengaruh Kemampuan Diri terhadap Budaya Kerja Pegawai bank	X3 -> Y1	The Effect Of Self-Learning On Work Culture (Debora 2017)	√			√
4.	Human Factors Agility	Pengaruh Empowerment terhadap Budaya Kerja Pegawai	X4 -> Y1	Pengaruh Pemberdayaan Karyawan Dan Keyakinan Diri Terhadap Budaya	√			√

	y	bank		Organisasi (Afrizon dan Asmeri (2020)				
5.	Human Factors Agility	Pengaruh Motivasi terhadap Budaya Kerja Pegawai bank	X5 -> Y1	Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi (Mery 2021)	√			√
6.	Human Factors Agility	Pengaruh Teamwork terhadap Budaya Kerja Pegawai bank	X6 -> Y1	Faktor-Faktor yang mempengaruhi budaya kerja Pegawai PT. Jamsostek (Persero) Cabang Bali I (Darmawan & Riana 2019).	√			√
7.	Human Factors Agility	Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai bank	X1 -> Y2	Pengaruh Kepribadian Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai bank Di Perbankan (Purwanto 2015)	√			√
8.	Human Factors Agility	Pengaruh Kepribadian terhadap Kinerja Pegawai bank	X2 -> Y2	Pengaruh Kepribadian terhadap Kinerja Dimediasi Organizational Citizenship Behavior (Studi Pada Pegawai bank Politeknik Negeri Kupang) (Batilmurk 2015)	√			√
9.	Human Factors	Pengaruh Kemampuan Diri terhadap Kinerja	X3 -> Y2	Pengaruh Kemampuan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja	√			√

	Agilit y	Pegawai bank		Pegawai bank Di Universitas Efarina Tarigan 2018)				
10.	Hum an Fact ors Agilit y	Pengaruh Empowerme nt terhadap Kinerja Pegawai bank	X4 -> Y2	Pengaruh Pemberdayaan Pegawai bank Terhadap Kinerja Pegawai bank Di Stkip Pgri Bandar Lampung (Jaya & Hidayat 2018)	√			√
11.	Hum an Fact ors Agilit y	Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai bank	X5 -> Y2	Pengaruh Kemampuan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai bank Di Universitas Efarina Tarigan 2018)	√			√
12.	Hum an Fact ors Agilit y	Pengaruh Teamwork terhadap Kinerja Pegawai bank	X6 -> Y2	Pengaruh Budaya Organisasi, Kerjasama Tim, Motivasi Kerja Dan Terhadap Kinerja Pegawai bank Universitas Sari Mutiar Indonesia (Purba & Lucia 2020)	√			√
13.	Hum an Fact ors Agilit y	Pengaruh Kepemimpin an terhadap Kinerja Pegawai bank melalui Budaya Kerja Pegawai bank	X1 -> Y1- >Y2	Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar dengan Keterlibatan Kerja dan Budaya Organisasi sebagai Mediator (Purwanto dkk 2020)	√			√

14.	Human Factors Agility	Pengaruh Kepribadian terhadap Kinerja Pegawai bank melalui Budaya Kerja Pegawai bank	X2 -> Y1->Y2	Pengaruh Kepribadian Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai bank Melalui Budaya Organisasi Di Madrasah Tsanawiyah (Sutomo 2013)	√			√
15.	Human Factors Agility	Pengaruh Kemampuan Diri terhadap Kinerja Pegawai bank melalui Budaya Kerja Pegawai bank	X3 -> Y1->Y2	Pengaruh Kemampuan, Motivasi, terhadap Kinerja Karyawan melalui Budaya organisasi PT Bank Tabungan Negara Makassar (Dewi 2020)	√			√
16.	Human Factors Agility	Pengaruh Empowerment terhadap Kinerja Pegawai bank melalui Budaya Kerja Pegawai bank	X4 -> Y1->Y2	Pengaruh Empowerment, Self Efficacy, Terhadap Kinerja Karyawan melalui Budaya Organisasi (Setyanti 2022)	√			√
17.	Human Factors Agility	Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai bank melalui Budaya Kerja Pegawai bank	X5 -> Y1->Y2	Pengaruh Motivasi Kerja, Budaya Organisasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai bank Tetap Pada Stikes Dharma Husada Bandung (Kadir & Pamungkas 2013)	√			√

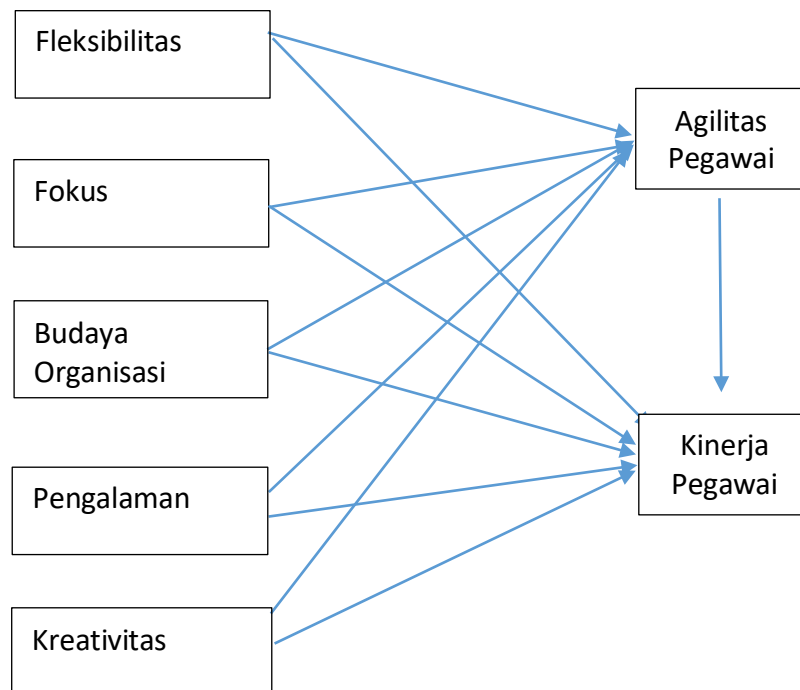
18.	Human Factors Agility	Pengaruh Teamwork terhadap Kinerja Pegawai bank melalui Budaya Kerja Pegawai bank	X6 -> Y1->Y2	Pengaruh Teamwork Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Yayasan Budi Luhur (Pandelaki 2019)	√			√
19.	Human Factors Agility	Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai bank	Y1 -> Y2	Pengaruh Teamwork Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Yayasan Budi Luhur (Pandelaki 2019)	√			√

BAB III

KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

3.1 Kerangka Konseptual

Penelitian ini menganalisis dan menjelaskan bagaimana pengaruh human *factors agility* dalam hal ini adalah Fleksibilitas, Tingkat Fokus, Budaya Organisasi, Pengalaman dan Kreativitas terhadap Agilitas dan kinerja pegawai Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Kolaka. Hubungan antara variable-variabel dalam penelitian ini dibangun berdasarkan Grand Theory terkait dengan Human Factors Agility yang dikemukakan oleh Lombardo & Eichinger, 2000. Menurut pandangannya, individu gesit belajar tinggi mempelajari "pelajaran yang benar" dari pengalaman dan menerapkannya untuk situasi baru. Orang-orang yang sangat gesit belajar terus mencari yang baru tantangan, aktif mencari umpan balik dari orang lain untuk tumbuh dan berkembang, cenderung merefleksikan diri, dan mengevaluasi pengalaman mereka dan menarik kesimpulan praktis.



Gambar 3.1 Kerangka Konseptual

Dalam membangun kerangka pikir teoritis dalam penelitian ini, maka selain mengacu pada teori utama, penelitian ini juga mengacu pada penelitian-penelitian atau temuan-temuan terdahulu yang sesuai dengan masalah yang diteliti dalam penelitian ini.

3.1.1 Pengaruh Fleksibilitas terhadap Kinerja Pegawai bank

Penelitian yang dilakukan oleh Salsabila (2020) Pengaruh Fleksibilitas Kerja Terhadap Kinerja Karyawan : Peran Kekuasaan Pemimpin Persepsian Dan Kepribadian Karyawan Sebagai Variabel Moderasi.

Fleksibilitas kerja merupakan salah satu praktik manajemen yang dapat digunakan oleh berbagai jenis organisasi. Fleksibilitas kerja dipandang sebagai cara untuk membantu

karyawan dalam mengontrol diri terhadap pekerjaan. Penelitian ini berfokus untuk mengungkap bahwa fleksibilitas kerja dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Untuk menjelaskan pengaruh tersebut, digunakan variabel-variabel pemoderasian, seperti : kekuasaan pemimpin persepsian, conscientiousness, dan kestabilan emosional. Pengumpulan data penelitian dilakukan di 14 perusahaan startup dan memperoleh 128 hubungan dyadic pemimpin-karyawan, dengan rincian 34 orang pemimpin dan 128 orang karyawan sebagai responden. Hasil Analisis Regresi Moderasian (ARM) menunjukkan tidak adanya pengaruh langsung antara fleksibilitas kerja terhadap kinerja karyawan ($p = 0,839 > 0,05$) sehingga hipotesis 1 tidak didukung. Hasil juga menunjukkan adanya persepsi yang tinggi dari responden terhadap variabel fleksibilitas kerja, kekuasaan pemimpin persepsian, conscientiousness, kestabilan emosional, dan kinerja karyawan..

3.1.2 Pengaruh Fokus terhadap Kinerja Pegawai bank

Penelitian yang dilakukan oleh Batilmurik (2015) yang meneliti tentang pengaruh Fokus terhadap Kinerja Dimediasi Organizational Citizenship Behavior (Studi pada Pegawai bank Politeknik Negeri Kupang) Berdasarkan hasil pengujian dan pembahasan yang telah diuraikan diatas, maka dapat disimpulkan beberapa hal, yaitu .Fokus berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai bank

Politeknik Negeri Kupang, Fokus tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB Politeknik Negeri Kupang, OCB tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai bank Politeknik Negeri Kupang, dan OCB tidak memediasi hubungan antara kepribadian dan kinerja pegawai bank Politeknik Negeri Kupang.

Penelitian ini memberikan implikasi kepada pengembangan ilmu manajemen dan perilaku organisasi sehubungan dengan kontribusi teoritis berkaitan dengan teori-teori perubahan social dan modalsocial yang dikemukakan Bandura (1967) khususnya yang berkaitan dengan yang berkaitan dengan kinerja organisasi, kepribadian dan OCB. Selanjutnya hasil kajian ini juga memberikan dampak bagi pegawai bank Politenik Negeri Kupang dalam upaya peningkatan kinerja melalui pentingnya peran sukarela dalam membantu rekan kerja yang berkaitan dengan kegiatan penelitian dan pengabdian masyarakat sehingga pegawai bank PNK mampu untuk meningkatkan kualitas SDM sehingga bersaing dengan Lembaga perguruan tinggi lainnya di Indonesia. Pentingnya perhatian pimpinan dan seluruh pegawai bank dalam upaya bekerja membangun kinerja Perbankan yang berkaitan dengan Pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengabdian masyarakat serta kegiatan penunjang lainnya.

3.1.3 Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja Pegawai bank

Penelitian yang dilakukan oleh Tarigan (2018) yang meneliti tentang pengaruh Budaya Kerja dan Motivasi Kerja terhadap kinerja pegawai bank di Universitas Efarina Secara umum hasil pembahasan dari model permasalahan yang di uji pada penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan dan pengaruh dari faktor - faktor kemampuan diri terhadap kinerja pegawai bank, walaupun secara nyata model dari pengujian tersebut belum cukup kuat karena dari hasil pengolahan data koefisien korelasi (r) semua variabel bebas dengan masing-masing variabel terikat masih dibawah angka 0,05, walaupun nilai - nilai tersebut kecil namun hal ini juga berarti bahwa variabel - variabel bebas secara bersama-sama mampu menjelaskan pengaruhnya terhadap variabel terikat.

Adapun implikasi daripada penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh motivasi kerja yang dominan terhadap kinerja pegawai bank di bidang pengajaran adalah variabel lingkungan kerja. Begitu pula dengan kinerja pegawai bank di bidang kajian ilmiah yang dominan dipengaruhi oleh variabel bebas lingkungan kerja. Ini membuktikan bahwa lingkungan kerja yang baik, seperti faktor penerangan, pewarnaan di ruang kerja, pemberian motivasi oleh pihak-pihak yang berwenang dan hubungan antar pegawai bank (suasana yang kondusif) sangat mempengaruhi tingkat kinerja pegawai bank.

3.1.4 Pengaruh Pengalaman terhadap Kinerja Pegawai bank

Penelitian yang dilakukan oleh Jaya & Hidayat (2018) yang meneliti tentang pengaruh pemberdayaan pegawai bank terhadap kinerja pegawai bank di STKIP PGRI Bandar Lampung Hasil analisis menunjukkan bahwa pemberdayaan berpengaruh secara langsung positif terhadap kinerja pegawai bank dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai bank dipengaruhi secara langsung positif oleh pemberdayaan. Meningkatnya pemberdayaan akan mengakibatkan peningkatan kinerja sebesar 3,2%.

Pemberdayaan pegawai merefleksikan suatu upaya membagi tanggung jawab, wewenang dan kekuasaan kepada pegawai dengan cara menghapuskan hambatan-hambatan yang dapat memperlambat reaksi dan merintang aksi sehingga memudahkan dalam pencapaian produktivitas kerja pegawai.

Menurut Colquitt (2007), Arifin (2014) ada empat konsep penting dalam pemberdayaan, yaitu (1) meaningfulness – menggambarkan nilai atau makna dari tujuan pekerjaan sesuai dengan cita-cita dan keinginan seseorang, (2) self-determination – kepekaan untuk menentukan suatu pilihan pada awal dan perkembangan dari pekerjaan, (3) competence – keyakinan seseorang akan kemampuannya untuk melaksanakan tugas secara optimal, (4) impact – keyakinan seseorang bahwa tindakannya berpengaruh demi tercapainya beberapa tujuan

penting. dapat dipahami bahwa empat konsep penting dari pemberdayaan adalah pertama, makna dari tugas selaras dengan harapan pegawai. Kedua, peka memilih cara yang tepat untuk menyelesaikan tugas. Ketiga, yakin dapat menyelesaikan pekerjaan secara maksimal. Keempat, yakin bahwa memiliki pengaruh terhadap pencapaian tujuan institusi.

3.1.5 Pengaruh Kreativitas terhadap Kinerja Pegawai bank

Penelitian yang dilakukan oleh Tarigan (2018) yang meneliti tentang pengaruh kemampuan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai bank di Universitas Efarina Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat diambil beberapa kesimpulan yang pertama bahwa sebagian besar kinerja Pegawai bank dalam proses belajar mengajar dalam kategori tinggi, namun kemampuan Pegawai bank dalam menggunakan sumber dan media pembelajaran masih dalam kategori rendah. Hal ini disebabkan karena kemampuan Pegawai bank menggunakan sumber dan media pembelajaran belum optimal dan belum lengkapnya sumber dan media pembelajaran yang disediakan oleh sekolah. Yang kedua Kemampuan intelektual Pegawai bank dalam kategori sedang. Kemampuan intelektual ini secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja Pegawai bank sebesar 66,7%. Semakin tinggi kemampuan intelektual akan diikuti dengan peningkatan kinerja Pegawai bank dalam proses belajar mengajar. Yang ketiga Motivasi kerja Pegawai bank

dalam kategori tinggi. Motivasi kerja ini secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja Pegawai bank sebesar 20,50%. Semakin tinggi motivasi kerja Pegawai bank akan diikuti dengan peningkatan kinerja Pegawai bank dalam proses belajar mengajar. Yang keempat Kemampuan intelektual dan motivasi kerja secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja Pegawai bank yaitu sebesar 46,76%. Dengan adanya kemampuan intelektual yang tinggi dan didukung dengan motivasi kerja yang tinggi maka berdampak positif terhadap kinerja Pegawai bank dalam proses belajar mengajar.

Adapun implikasi daripada penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh motivasi kerja yang dominan terhadap kinerja pegawai bank di bidang pengajaran adalah variabel lingkungan kerja. Begitu pula dengan kinerja pegawai bank di bidang kajian ilmiah yang dominan dipengaruhi oleh variabel bebas lingkungan kerja. Ini membuktikan bahwa lingkungan kerja yang baik, seperti faktor penerangan, pewarnaan di ruang kerja, pemberian motivasi oleh pihakpihak yang berwenang dan hubungan antar pegawai bank (suasana yang kondusif) sangat mempengaruhi tingkat kinerja pegawai bank.

3.2 Hipotesis

Berdasarkan rumusan masalah penelitian, tujuan penelitian, serta kerangka pikir penelitian, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1 : Fleksibilitas secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap Agilitas Pegawai BRI Kanca Kolaka

H2 : Fokus secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap Agilitas Pegawai BRI Kanca Kolaka

H3 : Budaya Organisasi secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap Agilitas Pegawai BRI Kanca Kolaka

H4 : Pengalaman secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap Agilitas Pegawai BRI Kanca Kolaka

H5 : Kreativitas secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap Agilitas Pegawai BRI Kanca Kolaka

H6 : Fleksibilitas secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai BRI Kanca Kolaka

H7 : Fokus secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai BRI Kanca Kolaka

H8 : Budaya Organisasi secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai BRI Kanca Kolaka

H9 : Pengalaman secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai BRI Kanca Kolaka

H10 : Kreativitas secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai BRI Kanca Kolaka

- H11 : Agilitas secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai BRI Kanca Kolaka
- H12 : Fleksibilitas secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui Agilitas BRI Kanca Kolaka
- H13 : Fokus secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui Agilitas BRI Kanca Kolaka
- H14 : Budaya Organisasi secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui Agilitas BRI Kanca Kolaka
- H15 : Pengalaman secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui Agilitas BRI Kanca Kolaka
- H16 : Kreativitas secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui Agilitas BRI Kanca Kolaka