

DISERTASI

ANALISIS BUDAYA KERJA DAN KINERJA DOSEN SEBAGAI IMPLIKASI DARI *HUMAN FACTORS AGILITY* PADA PERGURUAN TINGGI SWASTA LLDIKTI WILAYAH IX SULTANBATARA

ANALYSIS OF WORK CULTURE AND LECTURER
PERFORMANCE AS IMPLICATIONS OF HUMAN FACTORS
AGILITY AT PRIVATE HIGHER EDUCATION LLDIKTI REGION IX
SULTANBATARA

Disusun dan diajukan oleh

MEGAWATY

A033202006



PROGRAM DOKTOR ILMU MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS HASANUDDIN

2023



DISERTASI

ANALISIS BUDAYA KERJA DAN KINERJA DOSEN SEBAGAI IMPLIKASI DARI *HUMAN FACTORS AGILITY* PADA PERGURUAN TINGGI SWASTA LLDIKTI WILAYAH IX SULTANBATARA

Disusun dan diajukan oleh:

MEGAWATY
A033202006

Telah dipertahankan dihadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka
Penyelesaian Studi Program Doktor Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin
pada tanggal 12 Oktober 2023
dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Promotor,



Prof. Dr. Diabir Hamzah, MA
NIP. 194701151975031001

Ko-Promotor 1,



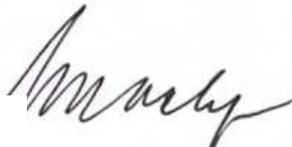
Dra. Ahdri Reni, M.Si., Ph.D
NIP. 196412311990112001

Ko-Promotor 2,



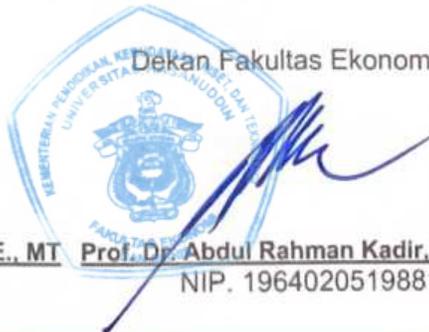
Dr. Muhammad Toaha, SE., M.BA
NIP. 196012311986011008

Ketua Program Studi,



Muhammad Yunus Amar, SE., MT
NIP. 196204301988101001

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis,



Prof. Dr. Abdul Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM
NIP. 196402051988101001



PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Megawaty
No. Induk Mahasiswa : A033202006
Program Studi : Manajemen
Jenjang Pendidikan : Doktor (S3)
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Unhas

Menyatakan dengan ini bahwa karya tulisan saya berjudul:

Analisis Budaya Kerja dan Kinerja Dosen Sebagai Implikasi dari *Human Factors Agility* pada Perguruan Tinggi Swasta LLDIKTI Wilayah IX Sultanbatara.

Adalah karya tulisan saya sendiri dan bukan merupakan pengambilan alihan tulisan orang lain bahwa Disertasi yang saya tulis ini benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri.

Apabila dikemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa sebagian atau keseluruhan Disertasi ini hasil karya orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya.

Makassar, 23 / Oktober / 2023
Yang membuat pernyataan,


Megawaty



PRAKATA

Bismillahirrahmanirrahim

Maha Suci Allah yang telah mempertemukan penulis dengan orang-orang arif bijaksana yang mengajarkan lebih banyak hal-hal yang jauh lebih bernilai dari pada sekedar bimbingan dalam penelitian dan penulisan disertasi. Puji syukur kepada Allah SWT yang telah memberikan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan disertasi ini yang berjudul: **Analisis Budaya Kerja dan Kinerja Dosen Sebagai Implikasi dari *Human Factors Agility* pada Perguruan Tinggi Swasta LLDIKTI Wilayah IX Sultanbatara.**

Penulis menyadari bahwa disertasi ini masih sangat jauh dari kesempurnaan, namun disinilah bukti keterbatasan kemampuan penulis sebagai manusia biasa. Oleh karena itu, penulis berharap adanya masukan dan saran membangun demi penyempurnaan disertasi ini dan penelitian kedepannya. Tidak sedikit hambatan dan kesulitan yang penulis hadapi selama proses penelitian hingga penulisan disertasi ini, namun berkat Rahmat dan KaruniaNya serta dorongan dan motivasi dari berbagai pihak, maka disertasi ini dapat diselesaikan.

Penulis mengucapkan terimakasih sedalam-dalamnya dan ungkapan hormat kepada **Prof. Dr. Djabir Hamzah, MA** sebagai promotor yang senantiasa sabar dan luar biasa memberikan saran, bimbingan serta nasehatnya selama penelitian berlangsung dan selama penulisan disertasi ini. Penulis juga menyampaikan terimakasih yang sebesar-besarnya serta ungkapan hormat kepada **Dra. Andi Reni, M.Si., Ph.D** selaku Ko-Promotor 1 dan **Dr. Muhammad Toaha, SE., M.BA** selaku Ko-Promotor 2 yang disela-sela kesibukannya senantiasa memberikan bimbingan, saran, serta ilmunya kepada penulis.

Terimakasih yang tak terhingga penulis sampaikan kepada kedua orangtua penulis, ibunda **Hj. Rahmah** dan ayahanda **H. Abdul Rakhman Baddu** yang senantiasa berdoa, memotivasi dan memayungi penulis dengan kasih sayang dan cinta yang tak bertepi untuk penulis. Terkhusus untuk suamiku tercinta **Hendriadi, SE., MM** dan anak-anakku **Maritza Raniafiah, Fatih Falah Alrawi, dan Fauzan Aqsa Muaffa** yang senantiasa berdoa dan menjadi motivator terbesar dalam penyelesaian studi ini. Terimakasih yang tak terhingga pula penulis haturkan kepada bapak mertua penulis **Dr. Muhammad Yusuf, SH., MH** yang telah menjadi role model sebagai Doktor dan telah memberikan banyak bantuan kepada penulis baik berupa financial maupun non-financial, serta ibu mertua penulis **Andi Ratnawati** yang senantiasa memberikan doa dan kasih sayangnya.

Penulisan disertasi ini telah melibatkan banyak pihak, untuk itulah pada kesempatan ini pula penulis dengan segala kerendahan hati menyampaikan terimakasih yang tulus dan



1. **Prof. Dr. Ir. Jamaluddin Jompa, M.Sc.** selaku Rektor Universitas Hasanuddin yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk menempuh Pendidikan Pasca Sarjana Universitas Hasanuddin.
2. **Prof. Dr. Abdul Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM** selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin dan Jajaran Pimpinan Fakultas Ekonomi UNHAS, seluruh Guru Besar, dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis yang telah memberikan izin, kesempatan, fasilitas, dan terutama ilmu pengetahuan yang sangat berharga dan tak ternilai kepada penulis selama mengikuti Pendidikan Program Doktor (S3) Pascasarjana Universitas Hasanuddin.
3. **Prof. Dr. Muhammad Yunus, SE., MT** selaku Ketua Program Studi (KPS) Program Doktor Manajemen Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin bersama seluruh pejabat dan pegawai Sekretariat Pasca Sarjana FEB Universitas Hasanuddin.
4. Tim Penguji/Penilai internal dan eksternal yakni **Prof. Dr. Abdul Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM., Prof. Dr. Maat Pono, SE., M.Si., Prof. Dr. Nuraeni Kadir, SE., M.Si.,** dan **Prof. Dr. Musran Munizu, SE., M.Si.,** sebagai penguji/penilai internal, serta **Dr. Sawidji Widoatmodjo, SE., MM., M.BA** sebagai penguji/penilai eksternal.
5. Keluarga besar penulis, adik-adikku **dr. Dilla, Dian, Ayong** serta kakak ipar penulis **Dr. Supriadi, SH., MH., Ph.D.,** adik ipar penulis **Resandi Yusuf, Si.P., MH** dan adik **Rio Surendra Yusuf, ST.** yang senantiasa mendukung penulis selama ini.
6. Ketua Yayasan Pendidikan Fajar Ujungpandang beserta seluruh pengurus yayasan yang telah memberikan motivasi kepada penulis.
7. Rektor, Deputi Rektor, para Ketua Program Studi, dosen dan seluruh staf Institut Bisnis dan Keuangan Nitro yang telah memberi kesempatan kepada penulis untuk melanjutkan studi, segala bantuan dan motivasi yang telah diberikan kepada penulis.
8. Kepala LLDIKTI Wilayah IX Sultanbatara beserta Jajarannya serta semua pegawai yang telah membantu penulis dalam penelitian dan penyelesaian disertasi ini.
9. Seluruh dosen Perguruan Tinggi Swasta yang berada pada LLDIKTI Wilayah IX Sultanbatara yang telah banyak membantu penulis dalam penelitian.
10. Sahabatku Everlasting: **dr. Wiwi, drg. Rizka, drg. Rika, Rury, Kido, Sinta, dan Elo.**
11. Rekan-rekan mahasiswa Program Doktor Manajemen angkatan 2020 (2), serta semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Akhirnya penulis berharap semoga dengan keberadaan disertasi ini kiranya dapat bermanfaat dari segi praktis dan bagi pengembangan Ilmu Manajemen. Semoga Allah SWT, dzat Yang Maha Kuasa senantiasa memberkahi dan merahmati kita semua.

Makassar, Oktober 2023


Megawaty



ABSTRAK

MEGAWATY. Analisis Budaya Kerja dan Kinerja Dosen sebagai Implikasi dari Human Factors Agility pada Perguruan Tinggi Swasta LLDikti Wilayah IX Sultanbatara (dibimbing oleh Djabir Hamzah, Andi Rani, dan Muhammad Toaha).

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 luasa mengikuti perkembangan terbaru. *Agility* adalah sebuah keadaan terbuka bagi individu untuk mencari pengetahuan dan pengembangan diri, memiliki kemampuan pemecahan masalah, nyaman terhadap pengalaman, teknologi, dan ide-ide baru, serta selalu siap menerima tanggung jawab baru. Jika dilihat dari perspektif *human resources* di perguruan tinggi swasta, *agility* harus dimiliki oleh sumber daya manusia, dalam hal ini dosen sebagai kunci dari proses pembelajaran yang dapat menghasilkan generasi penerus yang superlincah dan kompetitif di segala bidang kehidupan. Penelitian ini bertujuan mengetahui dan menganalisis pengaruh *human factors agility*, baik secara langsung terhadap kinerja dosen maupun tidak langsung melalui budaya kerja. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif dengan bantuan alat analisis, yaitu *structure equation modeling* (SEM) Smart-PLS 3.0. Hasil penelitian menemukan bahwa *human factors agility* (kemampuan diri, *empowered*, motivasi dan *teamwork*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya kerja, sedangkan *human factors agility* (kepemimpinan dan kepribadian) berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap budaya kerja. *Human factors agility* (*empowered* dan *teamwork*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, sedangkan *human factors agility* (kepemimpinan, kepribadian, kemampuan diri, dan motivasi) berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja dosen pada perguruan tinggi swasta LLDikti Wilayah IX Sultanbatara. Budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen pada perguruan tinggi swasta LLDikti Wilayah IX Sultanbatara. *Human factors agility* (kemampuan diri, *empowered*, motivasi dan *teamwork*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja melalui budaya kerja, sedangkan *human factors agility* (kepemimpinan dan kepribadian) berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja melalui budaya kerja pada perguruan tinggi swasta, LLDikti Wilayah IX Sultanbatara.

Kata kunci: *agility*; budaya kerja, kinerja, sumber daya manusia



ABSTRACT

MEGAWATY. *An Analysis of Work Culture and Lecturers' Performance as an Implication of Agility Human Factors at Private Higher Education LLDikti Region IX of Sultanbatara* (supervised by Djabir Hamzah, Andi Reni, and Muhammad Toaha)

The unpredictable future then causes the steps taken to tend to be short term. This case then creates a situation where human resources can move and adapt more freely to keep up with the latest developments. Agility is a state in which individuals are open to seek knowledge and self-development, have problem-solving skills, are comfortable with new experiences, technology and ideas, and are always ready to accept new responsibilities. From the perspective of human resources in private higher education, agility must be owned by human resources, in this case is lecturer, as the key to the learning process that can create the next generation that is super agile and competitive in all areas of life. This study aims to determine and analyse the influence of human factors agility both directly on lecturer performance and indirectly through work culture. The method used in this study is a quantitative approach with the help of an analysis tool, Structure Equation Modeling (SEM) - SmartPLS 3.0. The results of this study found that Human Factors Agility (Empowered and Teamwork) has a positive and significant effect on performance, while Human Factors Agility (Leadership, Personality, Self-ability and Motivation) has a positive and insignificant effect on lecturer performance at private higher education LLDikti Region IX Sultanbatara. Work Culture has a positive and significant effect on the performance of lecturers at the Private Higher Education LLDikti Region IX Sultanbatara. Human Factors Agility (Self-Ability, Empowered, Motivation and Teamwork) has a positive and significant effect on Performance through Work Culture, while Human Factors Agility (Leadership and Personality) has a positive and insignificant effect on Performance through Work Culture at private higher education LLDikti Region IX Sultanbatara.

Keywords: agile, work culture, performance, human resources



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN.....	iii
PRAKATA.....	iv
ABSTRAK.....	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	20
1.3 Batasan Masalah Penelitian.....	22
1.4 Tujuan Penelitian	23
1.5 Kegunaan Penelitian	25
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	27
2.1 Tinjauan Teori dan Konsep	27
2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia	27
2.1.2 Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia.....	32
2.1.3 Agile dan Agilitas	37
2.1.4 <i>Human Factors Agility</i>	44
2.1.5 Budaya Kerja	68



2.1.6 Kinerja	73
2.2 Tinjauan Empiris	77
BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS	82
3.1 Kerangka Konseptual	82
3.2 Hipotesis	108
3.3 Milestone Penelitian	110
BAB IV METODE PENELITIAN	113
4.1 Rancangan Penelitian	113
4.2 Lokasi dan Waktu	114
4.3 Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel	114
4.4 Jenis dan Sumber Data.....	118
4.5 Metode Pengumpulan Data	119
4.6 Variable Penelitian dan Definisi Operasional	119
4.7 Instrumen Penelitian	122
4.8 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas	123
4.9 Teknik Analisis Data	126
BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN	135
5.1 Profil Umum Dosen LLDikti Wilayah IX Sultanbatara	135
5.2 Karakteristik Responden	139
5.3 Analisis Deskripsi Variable Penelitian	143
5.4 Deskripsi Sebaran Jawaban Responden.....	151
5.5 Analisis SEM PLS	159
5.6 Pembahasan	193



5.7	Temuan Penelitian	232
5.8	Implikasi Penelitian	238
5.9	Keterbatasan Penelitian	241
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN		243
6.1	Kesimpulan	243
6.2	Saran	246
DAFTAR PUSTAKA		250
LAMPIRAN-LAMPIRAN		



Optimized using
trial version
www.balesio.com

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Tinjauan Empiris	78
Tabel 4.1 Jumlah Dosen Perguruan Tinggi Berdasarkan Jenis PTS	115
Tabel 4.2 Variabel dan Indikator Penelitian.....	121
Tabel 4.3 Skala Likert	123
Tabel 4.4 Hasil Uji Validitas Variabel	124
Tabel 4.5 Hasil Uji Reliabilitas.....	125
Tabel 5.1 Jumlah PTS pada LLDikti Wilayah IX Sultanbatara	135
Tabel 5.2 Mean dan Standar Deviasi Kepemimpinan	144
Tabel 5.3 Mean dan Standar Deviasi Kepribadian.....	145
Tabel 5.4 Mean dan Standar Deviasi Kemampuan Diri	146
Tabel 5.5 Mean dan Standar Deviasi <i>Empowered</i>	147
Tabel 5.6 Mean dan Standar Deviasi Motivasi.....	148
Tabel 5.7 Mean dan Standar Deviasi <i>Teamwork</i>	149
Tabel 5.8 Mean dan Standar Deviasi Budaya Kerja	150
Tabel 5.9 Mean dan Standar Deviasi Kinerja.....	151
Tabel 5.10 Deskripsi Distribusi Frekuensi Indikator Kepemimpinan	152
Tabel 5.11 Deskripsi Distribusi Frekuensi Indikator Kepribadian	153
Tabel 5.12 Deskripsi Distribusi Frekuensi Indikator Kemampuan Diri	154
Tabel 5.13 Deskripsi Distribusi Frekuensi Indikator <i>Empowered</i>	155
Tabel 5.14 Deskripsi Distribusi Frekuensi Indikator Motivasi.....	156
Tabel 5.15 Deskripsi Distribusi Frekuensi Indikator <i>Teamwork</i>	157



Tabel 5.16 Deskripsi Distribusi Frekuensi Indikator Budaya Kerja.....	158
Tabel 5.17 Deskripsi Distribusi Frekuensi Indikator Kinerja	159
Tabel 5.18 Nilai Outer Loading/Loading Factor.....	162
Tabel 5.19 Outer Loading, Composite Reliability dan Average Variance Extracted (AVE) pada Variabel Kepemimpinan	164
Tabel 5.20 Outer Loading, Composite Reliability dan Average Variance Extracted (AVE) pada Variabel Kepribadian	165
Tabel 5.21 Outer Loading, Composite Reliability dan Average Variance Extracted (AVE) pada Variabel Kemampuan Diri	166
Tabel 5.22 Outer Loading, Composite Reliability dan Average Variance Extracted (AVE) pada Variabel <i>Empowered</i>	167
Tabel 5.23 Outer Loading, Composite Reliability dan Average Variance Extracted (AVE) pada Variabel Motivasi	168
Tabel 5.24 Outer Loading, Composite Reliability dan Average Variance Extracted (AVE) pada Variabel <i>Teamwork</i>	169
Tabel 5.25 Outer Loading, Composite Reliability dan Average Variance Extracted (AVE) pada Variabel Budaya Kerja.....	171
Tabel 5.26 Outer Loading, Composite Reliability dan Average Variance Extracted (AVE) pada Variabel Kinerja	172
Tabel 5.27 Nilai Fornell dan Lacker Criterion.....	173
Tabel 5.28 Nilai Heterotrait Monotrait Ratio (HTMT).....	175
Tabel 5.29 Inner VIF.....	175
 Pengujian Hipotesis.....	176

Tabel 5.31 Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian.....	182
Tabel 5.32 R Square dan Q Square.....	190
Tabel 5.33 Root Mean Square Residual (SRMR).....	191
Tabel 5.34 PLS Predict	191
Tabel 5.35 Uji Linearitas.....	192



Optimized using
trial version
www.balesio.com

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Data Jumlah PTS Berdasarkan Bentuk PT LLDikti Wil. IX	2
Gambar 1.2 Indikator Klasterisasi Perguruan Tinggi.....	5
Gambar 1.3 Indikator Kinerja Utama PT	6
Gambar 1.4 Jumlah Dosen Berkualitas dan PT yang Menjadi <i>Centre of Excellent</i>	18
Gambar 2.1 Fungsi dan Peran SDM dalam Manajemen Agile	38
Gambar 2.2 Keterkaitan SDM Agile dan Organisasi Agile	39
Gambar 2.3 Formula Kelincahan	43
Gambar 2.4 Lingkungan Agility	44
Gambar 2.5 Terminologi Budaya Kerja.....	68
Gambar 3.1 Kerangka Konseptual	83
Gambar 3.2 Model Penelitian	107
Gambar 3.3 Milestone Penelitian	111
Gambar 5.1 Presentase Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	140
Gambar 5.2 Presentase Responden Berdasarkan Umur/Usia	140
Gambar 5.3 Presentase Responden Berdasarkan Bentuk Asal PT.....	141
Gambar 5.4 Presentase Responden Berdasarkan Lama Bekerja	142
Gambar 5.5 Presentase Responden Berdasarkan Jabatan Fungsional.....	143
Gambar 5.6 Diagram Outer Loading	163
Gambar 5.7 Diagram Path Coefficient dan P-Value.....	183



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Surat Keterangan Izin Penelitian

Lampiran 2. Kuesioner

Lampiran 3. Nama Perguruan Tinggi Asal Responden

Lampiran 4. Tabulasi Data Hasil Kuesioner

Lampiran 5. Outer Loading

Lampiran 6. Cronbach's Alpha, Composite Reliability, AVE

Lampiran 7. Mean, STDV, t values, p values

Lampiran 8. Fornell-Larcker Criterion dan HTMT

Lampiran 9. Nilai VIF, R Square dan Q Square

Lampiran 10. Path Coefficient



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Peradaban manusia yang semakin canggih menuntut percepatan dalam segala dimensi kehidupan, baik berorganisasi, bermasyarakat, berbangsa maupun bernegara. Dunia yang sedang berada pada kondisi *volatility* (volatilitas), *uncertainty* (ketidakpastian), *complexity* (kompleksitas), dan *ambiguity* (ambiguitas) yang disingkat dengan istilah VUCA (Baran & Woznyj, 2021) mengharuskan semua bidang kehidupan dan lingkungan bermasyarakat melakukan perubahan sesuai dengan tuntutan zaman.

Perubahan adalah hal yang mutlak. Adanya perubahan maka dapat memberikan banyak reaksi yang berbeda di masyarakat. Dampak positif dan negatif dari adanya perubahan tersebut akan dirasakan berbeda oleh masing-masing individu. Saat ini zaman telah berpindah yaitu dari zaman kebendaan dan memasuki “zaman psyhozoic” yaitu zaman akal pikiran. Kesuksesan dan kegagalan terletak pada “orang seperti apa anda” sesungguhnya, dan “bagaimana anda berfikir”, jadi bukan lagi pada asset yang berhasil dikumpulkan dalam kehidupan manusia (Rohmah, 2017). Masa depan akan tergantung pada kemampuan untuk mengaplikasikan akal pikiran dan kepandaian pada pekerjaan atau situasi yang dihadapi.

Salah satu bidang kehidupan yang menopang kebutuhan dalam memaksimalkan kemampuan manusia dan memerlukan perubahan cepat serta perlu beradaptasi dengan perubahan di masa depan adalah pendidikan, utamanya pada pendidikan di perguruan tinggi (Inanna, 2018). Dunia pendidikan tinggi sangat

perlu menyesuaikan diri dengan perubahan zaman karena perguruan tinggi



merupakan tempat pembentukan karakter yang lebih kuat dan tempat untuk memaksimalkan kemampuan sumber daya manusia menjadi lebih terampil dan unggul sesuai UU 12 tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi. Dalam hal memaksimalkan pelayanan dan pengembangan fasilitas mutu penyelenggaraan pendidikan tinggi terhadap perguruan tinggi di Indonesia maka pemerintah membentuk Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi (LLDiikti) yang dibagi menjadi XVI wilayah kerja. Adapun kota Makassar masuk kedalam LLDikti wilayah IX yang mencakup provinsi Sulawesi Selatan, Sulawesi Barat, dan Sulawesi Tenggara. LLDikti wilayah IX menjadi fokus pemerintah untuk wilayah Indonesia Timur dalam mendorong PTS meraih ranking terbaik nasional atau internasional (Redaksi, 2021). Terlebih kawasan timur Indonesia memiliki tingkat pendidikan paling rendah dibandingkan dengan kawasan lainnya di Indonesia (Almahdaly, 2021) sehingga menjadi tugas besar LLDikti Wilayah IX sebagai perpanjangan tangan pemerintah untuk meningkatkan kualitas perguruan tinggi khususnya perguruan tinggi swasta di wilayah Timur Indonesia. Adapun jumlah perguruan tinggi swasta pada tahun 2021 yang dinaungi oleh LLDikti Wilayah IX dapat dilihat pada gambar 1.1 berikut.



sumber: pddikti.kemdikbud.go.id



gambar 1.1 Data Jumlah PTS Berdasarkan bentuk PT LLDikti Wil. IX

Saat ini semua industri termasuk industri pendidikan sedang menghadapi era *new normal* akibat dari pandemi Covid-19 yang telah mengubah banyak hal dalam kehidupan. Inovasi dan transformasi ke arah yang lebih baik sangat diperlukan untuk menyesuaikan diri dengan kondisi yang dihadapi. Kondisi pandemi yang telah dihadapi tidak bisa dicegah maupun dielakkan, suka tidak suka, masyarakat harus menghadapinya dan beradaptasi. Terkait dengan hal tersebut, sistem pendidikan tinggi dituntut untuk melakukan perubahan dikarenakan kebijakan pemerintah pada tanggal 23 Maret 2020, Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi mengeluarkan Surat Edaran Nomor 262/E.E2/KM/2020 perihal Pembelajaran Selama Masa Darurat Pandemi COVID-19. Pemerintah mengharuskan proses belajar mengajar dari rumah atau dikenal dengan istilah *work from home (WFH)* untuk dosen serta *study from home (SFH)* untuk para mahasiswa. Pimpinan perguruan tinggi dihimbau agar mengatur pembelajaran dari rumah dan dapat dilakukan dalam bentuk pembelajaran daring.

Pembelajaran daring sebenarnya bukanlah hal baru, namun sebagian besar perguruan tinggi di Indonesia belum memiliki sistem daring yang maksimal dan baku sehingga menjadi tantangan tersendiri dalam menghadapi kebijakan pemerintah sebagai upaya menghentikan penyebaran virus di masa pandemi saat itu. Satu hal yang menjadi tantangan besar dan sekaligus 'teman' pada masa pandemi adalah teknologi (Eilers, Peters, & Leimeister, 2022). Perkembangan teknologi mempengaruhi kehidupan manusia dari segi sosial, ekonomi, kecepatan dan kemudahan dalam mengakses dan menyebarkan informasi, serta perubahan dalam meringkas suatu pekerjaan. Perkembangan ini juga berimbas pada digitalisasi pendidikan. Sumber belajar sebelumnya kebanyakan hanya bersumber dari dosen sedangkan saat ini sumber belajar juga dapat diperoleh melalui internet.



Dapat dikatakan bahwa tantangan mentransfer ilmu dari dosen ke mahasiswa memerlukan perubahan dan adaptasi yang cepat agar tetap bisa menghasilkan sumber daya yang memiliki kompetensi kuat dalam berkompetisi secara nasional maupun internasional.

Penerapan pembelajaran secara daring menghadapi sejumlah kendala dan tantangan di lapangan. Selain fenomena di atas, fenomena lain yang terlihat dari sisi proses pembelajaran bahwa masih banyak dosen dan mahasiswa yang belum terbiasa menggunakan sistem pembelajaran daring (Alfonsius, 2021). Dosen dan mahasiswa perlu adaptasi untuk mampu terampil dalam menggunakan sistem yang terkait pembelajaran daring. Misalnya, dosen dituntut harus meningkatkan metode pengajarannya agar proses pembelajaran mahasiswa tidak berhenti karena pandemi dan hasil kualitas pembelajaran tidak turun meskipun tanpa tatap muka. Fenomena lainnya adalah pembelajaran daring menghadapi kendala jaringan internet. Indonesia saat ini masih menghadapi kendala kesenjangan digital antar wilayah dalam akses internet. Fenomena yang paling miris yaitu belum semua perguruan tinggi khususnya perguruan tinggi swasta memiliki sistem pembelajaran daring, baik secara infrastruktur maupun platform pembelajaran. Selain itu, pembelajaran daring membutuhkan jaringan internet yang seringkali biayanya mahal sehingga memberatkan kalangan mahasiswa (Alfonsius, 2021).

Perubahan sistem dan kebiasaan itulah yang mengharuskan dosen-dosen khususnya di perguruan tinggi swasta harus lebih lincah dan flexible dalam menghadapi era disrupsi di bidang pendidikan ini. Dengan kata lain, dosen dituntut menjadi lebih agile dengan segala keterbatasan yang mereka miliki di lingkungan kerjanya. Ketika dosen menjadi agile, berarti mereka juga sudah memutuskan dirinya

umbuh dan berkembang dalam menggali seluruh potensi yang ada dalam



diri. Namun, fenomena yang ada bahwa tidak semua dosen khususnya di perguruan tinggi swasta mampu menjadi agile dikarenakan faktor usia, kemampuan yang tidak dikembangkan dan pola pikir yang masih tradisional (Dohaney, de Róiste, Salmon, & Sutherland, 2020). Selain fenomena dari tuntutan pandemi, dosen juga dituntut untuk bisa lebih agile akibat dari perubahan-perubahan kebijakan terkait perguruan tinggi, terutama setelah disahkannya kebijakan pemerintah terkait Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM).

INPUT = 20%		PROSES = 25%		OUTPUT = 25%		OUTCOME = 30%	
% dosen berpendidikan S3	40	Akreditasi Institusi BAN-PT	25	Jumlah artikel ilmiah terindeks per dosen	30	Kinerja inovasi	25
% dosen dalam jabatan Lektor Kepala dan Guru Besar	35	Akreditasi program studi BAN-PT	40	Kinerja penelitian	40	Persentase lulusan yang memperoleh pekerjaan dalam waktu 6 bulan	15
Rasio jumlah mahasiswa terhadap dosen	15	Pembelajaran Daring	10	Kinerja kemahasiswaan	20	Jumlah sitasi per dosen	20
Jumlah mahasiswa asing	8	Kerjasama perguruan tinggi	9	Jumlah program studi terakreditasi internasional	10	Jumlah paten per dosen	15
Jumlah dosen tetap bekerja sebagai praktisi di industri minimum 6 bulan selama 5 tahun terakhir	2	Kelengkapan Laporan PDDIKTI	10			Kinerja pengabdian kepada Masyarakat	25
Jumlah Dosen-Asing		Jumlah program studi yang melakukan kerja sama dengan mitra perusahaan, organisasi nirlaba atau QS Top 100 World Class University by Subject	2				
		Jumlah program studi yang melaksanakan program merdeka belajar	2				
		Jumlah mahasiswa yang mengikuti kegiatan Merdeka Belajar	2				
		Laporan Keuangan					

Gambar 1.2 Indikator Klasterisasi Perguruan Tinggi
(Sumber: ppt laporan LLDikti Wilayah IX Sultanbatara 2021)

Dari gambar 1.2 tersebut menunjukkan bahwa dosen di perguruan tinggi swasta memiliki tanggung jawab besar untuk berkinerja memajukan perguruan tingginya. Dosen dituntut untuk terus mengembangkan kemampuannya terutama dari segi akademik, melaksanakan Tridharma perguruan tinggi antara lain penelitian dan publikasi artikel ilmiah yang terindeks, pengabdian pada masyarakat serta harus terus mengawal dan memotivasi mahasiswa untuk bisa berprestasi di bidang dan non akademik. Tanggungjawab yang tidak mudah untuk bisa



dijalankan dengan segala keterbatasan individu dan lingkungan kerja. Inilah yang menuntut kesiapan dosen untuk bisa terus menghadapi dan beradaptasi cepat dengan perubahan terkait tuntutan pekerjaan dan disrupsi pada industri pendidikan.

Pemerintah memang mengharuskan perguruan tinggi untuk bertransformasi menjadi lebih dinamis, menciptakan terobosan, jalin sinergi dan kolaborasi dengan dunia usaha dan dunia industri. Perguruan tinggi diharapkan tidak terjebak pada rutinitas perguruan tinggi, harus punya waktu dan energi, serta harus punya keberanian untuk melakukan perubahan, terus menerus mengembangkan inovasi dengan memanfaatkan dan mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi dalam menciptakan generasi unggul untuk mewujudkan Indonesia maju (Sumber: penggalan pidato Presiden Jokowi pada sambutan virtual Rapat Terbuka Dies Natalis ke-58 Universitas Brawijaya, <https://setkab.go.id/presiden-jokowi-pendidikan-harus-dilakukan-dengan-cara-cara-baru/>). Sejalan dengan hal itu, pemerintah menyusun Indikator Kinerja Utama (IKU) untuk mentransformasi Pendidikan Tinggi baik negeri maupun swasta melalui 8 (delapan) indikator kinerja utama.



Gambar 1.3 Indikator Kinerja Utama PT
(Sumber: Buku panduan IKU PT)



Dari 8 (delapan) indikator kinerja utama perguruan tinggi, terdapat 3 (tiga) indikator kinerja utama yang terkait dengan partisipasi dosen, yaitu dosen berkegiatan di luar kampus, praktisi mengajar di dalam kampus, dan hasil kerja dosen yang digunakan masyarakat dan mendapat rekognisi internasional. Menurut kebijakan Merdeka Belajar Kampus Merdeka yang dituangkan dalam Permendikbud 03 tahun 2020 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi dan Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 3/M/2021 tentang Indikator Kinerja Utama Perguruan Tinggi, bahwa dosen sebagai pendidik pada perguruan tinggi diwajibkan untuk beraktivitas diluar kampus yang dapat meningkatkan pengalaman dan pengetahuan mereka serta memberikan kontribusi positif pada dunia Pendidikan dan masyarakat, dosen diharapkan bisa bekerjasama dengan para praktisi untuk memperkaya mahasiswa dengan praktik langsung dari praktisi yang berpengalaman sehingga dapat meningkatkan kualitas pendidikan, serta indikator terakhir terkait dosen adalah diwajibkannya para dosen untuk secara aktif menghasilkan karya ilmiah dari penelitian dan pengabdian pada masyarakat yang dipublikasikan pada jurnal terindeks nasional dan internasional.

Demi perbaikan dan usaha untuk terus mengembangkan mutu Pendidikan Tinggi di Indonesia, pada tanggal 18 Agustus 2023, pemerintah melalui peraturan Menteri Pendidikan, kebudayaan, riset, dan teknologi Republik Indonesia menetapkan kebijakan baru Nomor 53 Tahun 2023 tentang penjaminan mutu Pendidikan Tinggi yang di dalamnya memberikan gambaran terkait kontribusi yang diwajibkan kepada dosen di perguruan tinggi dalam melaksanakan Tridharma. Melalui peraturan tersebut dosen diharapkan bisa memberikan kontribusi yang lebih



im pengajaran yang berkualitas, mencakup penyusunan kurikulum, rangan materi pembelajaran, dan penerapan metode pengajaran yang

inovatif. Selain itu, dosen juga didorong untuk lebih aktif dalam penelitian dan pengabdian pada masyarakat yang berkualitas serta relevan dengan kebutuhan masyarakat saat ini.

Perubahan-perubahan pada aturan dan kebijakan dapat mempengaruhi kinerja dosen secara keseluruhan. Fakta yang terlihat pada perguruan tinggi swasta bahwa masih banyaknya dosen yang hanya berfokus pada 1 Tridharma saja yaitu pengajaran. Mereka merasa nyaman dengan kegiatan di kelas sehingga seolah mengabaikan 2 Tridharma lainnya yaitu penelitian dan pengabdian (Anshor, 2020). Melalui aturan pemerintah yang terus berkembang, dosen dituntut untuk bisa menyeimbangkan kapasitasnya sebagai pendidik yaitu menyelaraskan Tridharma perguruan tinggi. Dosen harus lebih cekatan dalam melihat perubahan-perubahan yang ada terutama perkembangan pada industri pendidikan yang tidak lagi konvensional seperti puluhan tahun yang lalu. Sikap yang lincah, cekatan, gesit, dengan istilah sekarang adalah agile harus dimiliki oleh dosen dalam berkarya dan mendidik generasi-generasi penerus bangsa.

Istilah agile sebenarnya muncul pertama kali pada akhir tahun 1990-an. Awal munculnya, istilah agile fokus pada agile development methods yang digunakan untuk pengembangan software. Agile adalah metakonsept yang diperkenalkan oleh Goldman, Preiss, Nagel, dan Dove (Nagel, 2014). Namun pada perkembangannya, istilah agile meluas pada konsep agile organization dan HR agile yang diadopsi pada sektor publik dan swasta, seperti jasa keuangan, kesehatan, pendidikan dan retail (McMackin & Heffernan, 2021). Topik agilisasi yang berkembang dan viral beberapa tahun belakangan ini berbicara tentang SDM yang sama sekali berbeda, lebih fleksible, lebih cepat, kurang teknokratis, dan kurang birokratis. Sumber daya manusia menjadi pusat perhatian (Trost, 2020). Lebih jauh Trost menjabarkan



bahwa pada konsep sumber daya manusia, agile diartikan sebagai kelincahan 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 & Szałpka, 2018) pada International Conference on Flexible Automation and Intelligent Manufacturing di Columbus, OH, 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 perguruan tinggi swasta, maka agility harus dimiliki oleh sumber daya manusia dalam hal ini dosen sebagai kunci dari proses pembelajaran yang dapat menghasilkan *next generation* yang super lincah dan kompetitif di segala bidang kehidupan. Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi agilitas dari sumber daya manusia, antara lain kepemimpinan, kepribadian, kemampuan diri, *empowered*, motivasi, dan *teamwork* (Rzepka & Bojar, 2020); (Munteanu, Bibu, Nastase, Cristache, & Matis, 2020); (Malik, Sarwar, & Orr, 2021); (Khambayat, 2019). Jika dikaitkan dengan peran dosen sebagai pemimpin

ngarahkan mahasiswa dan rekan kerjanya sebagai tim, maka



kepemimpinan menjadi salah satu kunci penting lincahnya seorang dosen dalam mentransfer ilmu dan bekerja sama dengan sesama dosen atau pimpinannya dalam pencapaian tujuan perguruan tinggi (Purwanto, 2015). Kemampuan dosen untuk mempengaruhi para mahasiswa agar melakukan pembelajaran dengan baik adalah suatu keharusan. Oleh karenanya dosen professional hendaklah selalu berupaya untuk meningkatkan kepemimpinannya dengan mengetahui tugas-tugas utama yang dilakukan pemimpin, fungsinya, dan keterampilan-keterampilan apa yang harus dimiliki untuk menjadi pemimpin yang baik agar mampu mempengaruhi orang lain secara efektif. Dengan penguasaan hal-hal tersebut, diharapkan dosen dapat memimpin mahasiswa mencapai tujuan-tujuan pendidikan. Selain itu, dosen juga perlu di dorong untuk menjadi pemimpin akademik di bidang keilmuannya agar dosen bisa menjadi peka dengan perkembangan ilmu pengetahuan di lingkungan perguruan tinggi secara khusus dan di dunia akademik secara umum (Othman dkk., 2010).

Faktor kedua yang penting dalam agilitas sumber daya manusia, dalam hal ini dosen adalah kepribadian. Kepribadian yang terbuka pada hal-hal baru sangat diperlukan pada era VUCA saat ini (Khambayat, 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 (Kilkki et al., 2019). Jika dikaitkan dengan kepribadian seorang dosen, maka



di era sekarang ini dibutuhkan tipe dosen yang mudah bergaul, mudah membangun suasana menjadi menyenangkan dan memiliki kepercayaan diri yang tinggi. Setiap tipe kepribadian dosen yang berbeda akan mempengaruhi prestasi belajar mahasiswa (Dwi dkk., 2012).

Kepribadian berkaitan dengan kemampuan diri sebagai faktor ketiga dalam *human agility* sumber daya manusia terkhusus dosen pada perguruan tinggi swasta. Kemampuan diri bisa didapatkan dari pelatihan dan pendidikan serta juga belajar dari pengalaman (Khambayat et al., 2019). Kemampuan diri dosen baik kemampuan intrinsik dan kemampuan ekstrinsik harus terus dikembangkan agar bisa memberikan pengetahuan dan ilmu yang terbaik kepada mahasiswa (Setiawan, 2010). Mampu adalah cakap dan cekatan dalam menjalankan tugas (Jariah, 2011). Dalam hal ini, kemampuan merupakan kepandaian melakukan sesuatu pekerjaan dengan cepat dan benar. Dapat dikatakan bahwa kemampuan untuk menjadi lincah berkaitan dengan fleksibilitas seseorang (Khambayat et al., 2019). Ruang lingkup kemampuan dalam agilitas sumber daya manusia cukup luas, meliputi kegiatan berupa fleksible dalam perbuatan, fleksible dalam berfikir, fleksible dalam berbicara, fleksible dalam melihat, dan sebagainya (Christofi et al., 2021). Akan tetapi dalam pengertian sempit biasanya kemampuan lebih ditujukan kepada kegiatan yang berupa perbuatan yang fleksible (Khambayat et al., 2019). Dosen selalu dituntut untuk bisa memiliki kemampuan berpikir secara cepat, berkomunikasi dengan baik agar orang lain mampu paham, melihat kondisi mahasiswa dan ruang kelas secara cermat, dan sebagainya (Pulungan & Arda, 2019). Kemampuan tersebut sangatlah penting agar dosen dapat mewujudkan kegiatan belajar mengajar yang baik. Salah satu kemampuan dosen yang perlu ditingkatkan di era disrupsi dan pandemic ini



kemampuan dalam hal digitalisasi. Dosen dituntut untuk bisa secara cekatan

dan keluar dari system pengajaran konvensional dengan menggunakan teknologi sebagai media dalam pembelajaran. Terlebih dengan adanya kebijakan pemerintah Kampus Merdeka Belajar, maka dosen diharuskan dapat menjalankan fungsi dan perannya dalam *knowledge-sharing* melalui system daring (online). Oleh sebab itu, pengalaman dari masa lockdown bisa menjadi pelatihan untuk meningkatkan kemampuan diri menguasai system digital dan lebih fleksible dalam menjalankan perannya sebagai dosen.

Faktor keempat adalah *empowered*. Faktor *empowered* merupakan salah satu faktor eksternal dari *human factors agility* (Malik et al., 2021). Dalam pendekatan agility sumber daya manusia, *empowered* dikategorikan sebagai upaya untuk mendorong dan membolehkan setiap orang mengambil tanggungjawab untuk meningkatkan dan memperbaiki penyelesaian pekerjaan sehingga dapat meningkatkan serta mencapai tujuan organisasi. *Empowered* menjadi salah satu hal yang penting bagi dosen dikarenakan fungsi dosen di perguruan tinggi khususnya perguruan tinggi swasta memerlukan keberanian dalam mengatur dan melakukan proses aktivitas Tri Dharma Perguruan Tinggi yang sesuai dengan kebutuhan kelas yang diajarkan, background keilmuan yang dimiliki dosen, serta kreativitas dalam penyelesaian aktivitas tersebut. Pengelolaan atau manajemen sumber daya manusia di perguruan tinggi khususnya untuk dosen, perlu diarahkan pada pemberdayaan dosen yang merupakan kegiatan yang bertujuan untuk memelihara dan meningkatkan kemampuan kerja dosen dalam perannya sebagai tenaga akademik (Agustini dkk., 2018). Pemberdayaan dosen merupakan hal yang sangat penting bagi peningkatan kinerja dosen. Oleh karena itu, pihak manajemen perguruan tinggi hendaknya lebih memperhatikan pemberdayaan dosen agar

sen meningkat dan mutu lulusan perguruan tinggi juga akan meningkat



dan dapat diterima di lapangan pekerjaan (Agustini et al., 2018). Disisi lain juga dosen harus bisa meng-*empowered* mahasiswa untuk bisa belajar mandiri terlebih di era keterbukaan informasi saat ini memungkinkan mahasiswa dapat mengakses ilmu dari mana saja melalui teknologi, sehingga *empowered* atau pendelegasian tugas-tugas harus dengan cermat diberikan kepada mahasiswa dengan tentu saja kontrol yang ketat dari para dosen (Setyaningsih & Abdullah, 2017).

Faktor yang tidak kalah pentingnya dalam agilitas sumber daya manusia adalah motivasi. Motivasi ini bertujuan agar dosen sebagai kunci dari sumber daya manusia di perguruan tinggi 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 dosen memiliki semangat tinggi, pekerjaan menjadi ringan sehingga segala aktivitas yang terkait tanggungjawabnya pada Tri Dharma bisa diselesaikan dengan baik. Dalam hal ini, dosen tidak hanya membutuhkan motivasi internal dari dirinya sendiri, namun juga motivasi eksternal dari perguruan tinggi tempat mereka bekerja dan berkarya, maka sudah seharusnya motivasi menjadi program kerja pada setiap lembaga perguruan tinggi (Suarto, 2016). Dosen yang memiliki motivasi tinggi akan dengan mudah memberikan motivasi ke orang lain terutama ke mahasiswa yang dihadapinya sebab pemberian motivasi tidaklah harus dari motivator handal dan terkenal, namun bisa berasal dari orang terdekat yang berinteraksi langsung di dalam kelas yaitu dosen (Nurhab, 2019). Artinya setiap dosen bisa menjadi motivator. Dengan memberikan dorongan positif kepada orang lain, secara tidak langsung sudah hadir energi positif yang dapat memberikan nilai baik kepada pikiran dan perasaan. Motivasi yang tinggi juga dibutuhkan untuk tetap nisa berkarya di

disi pandemic seperti sekarang ini. Dosen harus lebih cekatan melakukan



pengajaran, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat walaupun melalui system online. Dengan adanya motivasi internal dan eksternal, maka dosen akan senantiasa bersemangat menjalankan dan menunaikan fungsi serta perannya sebagai pendidik di era yang penuh tantangan dan ketidakpastian ini.

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). Semua aktifitas Tri Dharma yaitu pengajaran, penelitian, dan pengabdian pada masyarakat memerlukan kerja tim yang solid dan baik. Sama halnya dengan karyawan pada organisasi lainnya, begitupun dengan dosen sebagai sumber daya manusia di perguruan tinggi tetap membutuhkan kerja tim untuk menyelesaikan tugasnya (Tupamahu et al., 2021). Interaksi dosen dan mahasiswa di dalam kelas juga bisa dipandang sebagai kerja tim untuk mencapai tujuan pembelajaran. Dosen dan mahasiswa pada proses pembelajaran memerlukan *take and give* informasi, semangat, dan saling mendukung sebagai satu tim kerja. Dalam kerja tim, setiap orang akan bertanggungjawab atas pekerjaan yang telah dipercayakan kepadanya (Wulandari dkk., 2015). Jika menghadapi masalah, tim bisa mendiskusikan hal tersebut dengan rekan kerja lainnya. Dalam hal ini dosen dan mahasiswa dapat berdiskusi menggunakan berbagai media terkait *knowledge-sharing* atau masalah yang ada di dalam kelas sehingga proses pembelajaran terasa ringan dan menyenangkan sehingga tujuan utama dari pembelajaran tersebut dapat tercapai (Bibib & Ali, 2020).

Human factors agility tersebut diperlukan oleh setiap dosen di perguruan tinggi swasta agar dapat menjadi lincah dalam menyelesaikan peran dan fungsinya sebagai pendidik. Kelincahan inilah yang akan mempengaruhi pola atau



sistem kerja dari para dosen (Ashoer, 2020). Human factors agility tersebut akan berdampak pada budaya kerja atau kebiasaan kerja para dosen utamanya di perguruan tinggi swasta. Budaya kerja diartikan sebagai suatu konsep yang didasari oleh kebiasaan atau keseluruhan pola perilaku setiap individu atau kelompok yang dibudayakan dan dikembangkan dalam suatu organisasi untuk mempertahankan efisiensi dalam bekerja (Indraputra & Sutrisna, 2013). Budaya kerja dosen merupakan pengendali sosial dan pengatur jalannya organisasi atau institusi perguruan tinggi atas manifestasi nilai-nilai, keyakinan, norma, kebiasaan yang dipegang teguh oleh dosen dalam bekerja untuk mencapai produktivitas kerja dan prestasi lainnya. Semua itu ditampilkan dalam bentuk tradisi kerja, sikap terhadap pekerjaan, dan perilaku kerja dengan mengedepankan nilai universal, disiplin, inovatif, produktif, bertanggungjawab menuju dosen professional.

Pada beberapa perguruan tinggi swasta, budaya kerja yang konvensional masih susah untuk diperbaiki dan diubah, yaitu kebiasaan kerja yang tidak berorientasi pada kelincahan dan digitalisasi masih dianggap baik untuk diterapkan. Beberapa dosen di perguruan tinggi swasta masih nyaman dengan zona aman dan zona nyaman mereka sehingga merasa berat dan tidak siap untuk beralih ke budaya yang lebih baik dan kuat untuk menyesuaikan diri dengan perkembangan zaman (Ashoer, 2020). Sementara prinsip dasar budaya kerja dosen di perguruan tinggi, khususnya perguruan tinggi swasta adalah membangun sumber daya manusia seutuhnya, agar setiap lulusan perguruan tinggi swasta menjadi masyarakat yang sadar bahwa mereka berada dalam suatu hubungan sifat peran interaktif dengan orang lain secara efektif dan efisien. Oleh karena itu, prinsip budaya kerja dosen berupaya merubah nilai-nilai tradisional menjadi perilaku yang modern, globalisasi



dengan tuntutan perkembangan zaman dan dunia kerja yang

mengedepankan nilai-nilai universal. Era globalisasi dalam berbagai bentuk kini mengubah wajah kehidupan di seluruh dunia. Pengaruhnya di bidang pendidikan terutama perguruan tinggi telah mengubah pola dan budaya kerja, dimana dosen dan semua tenaga kependidikan diharuskan untuk bergerak cepat dan segera beradaptasi dengan segala bentuk perubahan yang ada dengan tetap mengutamakan budaya kerja akademik.

Budaya kerja akademik lebih menekankan pada kepuasan dan pemenuhan motivasi civitas akademika dalam pelaksanaan tugas. Budaya kerja akademik terbentuk dari tujuan, aspirasi, keyakinan, tradisi, nilai pribadi atau masyarakat setempat, keterbukaan dan komitmen untuk meningkatkan produktivitas kerja (Mukhtar dkk, 2021). Eksistensi budaya akademik atau *academic culture* dalam perguruan tinggi mampu mempertahankan kualitas kecendekiawanan perguruan tinggi, dalam hal ini perguruan tinggi swasta. Dengan budaya akademik, perguruan tinggi mampu melaksanakan kebebasan akademik, menjunjung tinggi prinsip-prinsip kebenaran, objektivitas, keterbukaan, serta dapat menjaga independensinya. Semua itu dibutuhkan sumber daya manusia atau dosen yang sadar secara akademik namun mampu bergerak dan berubah dengan cepat sesuai tuntutan zaman tanpa meninggalkan nilai-nilai akademik yang profesional.

Budaya kerja atau kebiasaan kerja yang dianut oleh para dosen di perguruan tinggi swasta bisa mempengaruhi kinerja mereka secara keseluruhan. Kinerja dosen dilihat dari Tridharma Perguruan Tinggi yaitu pengajaran, penelitian dan pengabdian pada masyarakat. Bukan hal yang mudah bagi seorang dosen agar mampu membagi waktu dengan baik untuk memenuhi kewajiban kerjanya. Mereka dituntut untuk bisa berkinerja maksimal dalam mentransfer ilmu kepada mahasiswa (Samian

12), melakukan penelitian sebagai akademisi agar dapat memberikan



informasi yang berkaitan dengan keilmuannya (Bayu Putra & Fitri, 2021) dan juga melakukan pengabdian yang bermanfaat bagi masyarakat. Kinerja dosen tersebut tentunya harus berpedoman pada ketetapan Dikti.

Fenomena pada masa Pandemi Covid-19 yang berdampak kepada dunia kampus terutama PTS adalah diberlakukannya pembelajaran jarak jauh. Mahasiswa dan dosen melakukan proses pembelajaran menggunakan teknologi yang sebelumnya telah menjadi wacana dunia kampus untuk menerapkan teknologi 4.0. Dosen dituntut dalam meningkatkan kinerjanya dengan menjalankan tanggung jawab dan peran sesuai Tridharma Perguruan Tinggi menggunakan teknologi. Perubahan situasi yang mendadak ini dan perubahan serta penyesuaian kebijakan-kebijakan pemerintah tentang tugas dan fungsi dosen pada perguruan tinggi berdampak pada ketidaksiapan dalam menguasai model kerja dan teknologi yang harus dijalankan sehingga membawa perubahan pola kerja tersendiri bagi para dosen serta berdampak pada kinerja dosen. Gambar 1.4 di bawah ini memperlihatkan bahwa terjadi penurunan jumlah dosen yang berkualitas, artinya saat ini dosen dianggap belum memiliki kapabilitas dalam mengerjakan tugas dan fungsinya berdasarkan Tridharma perguruan tinggi yang berstandar nasional. Sejalan dengan hal itu, dosen yang kurang berkualitas akan menyebabkan menurunnya jumlah perguruan tinggi yang menjadi *centre of excellent* di Indonesia. Harapan atau target pemerintah tersebut harus diikuti dengan peningkatan kualitas dosen di semua perguruan tinggi di Indonesia.





Gambar 1.4 Jumlah Dosen Berkualitas dan PT yang Menjadi *Centre of Excellent* (Sumber: Laporan Kinerja Ristekdikti, 2022)

Selain di bidang pengajaran, capaian lain yang bisa diukur dari tugas besar dosen adalah penelitian dan pengabdian yang terpublikasi dengan indeks nasional maupun internasional. Berdasarkan Science and Technology Index (SINTA) keluaran Kementerian Riset dan Teknologi, saat ini jumlah dosen yang telah mempublikasikan artikel ilmiah baru mencapai sekitar 200 ribu orang. Padahal, jumlah dosen dan peneliti di Indonesia yang tercatat di basis data Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia (LIPI), dan juga Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan totalnya melebihi 305 ribu orang. Artinya lebih dari sepertiganya belum mempublikasikan artikel ilmiah. Pada indeks riset yang dibuat oleh jurnal ternama Nature, dalam satu tahun terakhir keluaran riset Indonesia menempati urutan ke-11 di Asia Pasifik, kalah dari Vietnam dan Thailand yang memiliki jumlah dosen yang jauh lebih sedikit.

Selain itu, publikasi berkualitas tinggi yang melalui proses *peer review* atau tinjauan ketat oleh tim akademisi lainpun masih sedikit. Dari total 2,8 juta dokumen ilmiah dari peneliti Indonesia di Google Scholar, baru sekitar 100 ribu artikel jurnal terindeks Scopus (salah satu pengindeks artikel ilmiah dengan kualitas riset tinggi yang diakui di Indonesia). Artinya, terlihat adanya beberapa alasan mengapa



tidak semua dosen Indonesia menjadi peneliti, yaitu beratnya beban tugas mereka dalam mengajar, masih buruknya sistem evaluasi kinerja riset, serta kurangnya jumlah dosen yang memiliki kompetensi doktoral.

Menurut fenomena yang dijabarkan dalam penelitian Purwanto S.K., (2015) bahwa dosen di PTS harus mampu lebih giat dan lebih gesit dalam melakukan tugasnya sebagai pendidik agar mampu bersaing dengan PTS sejenis atau bahkan PTN. Sejalan dengan hal itu, Alfonsius (2021) mengemukakan bahwa kinerja dosen masih perlu ditingkatkan untuk menunjang peringkat PTS-nya.

Fenomena lain yang juga menarik dilihat dari sisi bisnis. Bisnis perguruan tinggi swasta adalah bisnis yang unik karena fokus utamanya adalah menyediakan pendidikan berkualitas. PTS bersaing ketat untuk menarik mahasiswa, tergantung pada pendaftaran mahasiswa sebagai sumber pendapatan utama, dan harus mematuhi regulasi serta standar akreditasi. PTS juga harus berinvestasi dalam infrastruktur dan sumber daya, serta responsif terhadap perubahan dalam kebutuhan pasar. Risiko finansial bisa menjadi masalah jika mereka tidak berhasil menarik cukup mahasiswa atau mengendalikan biaya operasional. Oleh sebab itu, dosen sebagai kunci SDM pada PTS harus agile untuk menghadapi segala tantangan dan perubahan zaman yang terjadi agar roda bisnis pada PTS bisa tetap eksis dalam menghasilkan generasi unggul di masa yang akan datang. Mengingat bahwa dosen merupakan *intangibile asset* dalam organisasi PTS yang memiliki nilai bagi organisasi secara jangka panjang maka dosen harus fleksible untuk mampu mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi terbaru serta mereka juga harus memiliki kemampuan untuk mengelola diversitas mahasiswa dengan tetap fokus pada tridharma perguruan tinggi.



omena tersebut menuntut peranan *human factors agility* untuk merespon

perubahan teknologi yang begitu cepat yang membuat dunia pendidikan dalam hal ini dosen mengalami perubahan yang signifikan pada Tridharma baik itu pengajaran, penelitian dan pengabdian. Perguruan tinggi swasta tentunya berharap agar para dosennya berkinerja dengan baik sehingga bisa memiliki SDM berkualitas. Oleh sebab itu dosen dituntut untuk memperlihatkan kinerja yang baik dan menjadi agile di era VUCA saat ini.

1.2 Rumusan Masalah

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

1. Apakah *Human Factors Agility* berpengaruh langsung terhadap Budaya Kerja Dosen pada PTS di lingkup LLDikti Wilayah IX Sultanbatara?
 - a. Apakah Kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap Budaya Kerja Dosen pada PTS di lingkup LLDikti Wilayah IX Sultanbatara?
 - b. Apakah Kepribadian berpengaruh langsung terhadap Budaya Kerja Dosen pada PTS di lingkup LLDikti Wilayah IX Sultanbatara?
 - c. Apakah Kemampuan Diri berpengaruh langsung terhadap Budaya Kerja Dosen pada PTS di lingkup LLDikti Wilayah IX Sultanbatara?
 - d. Apakah *Empowered* berpengaruh langsung terhadap Budaya Kerja Dosen pada PTS di lingkup LLDikti Wilayah IX Sultanbatara?
 - e. Apakah Motivasi berpengaruh langsung terhadap Budaya Kerja Dosen pada PTS di lingkup LLDikti Wilayah IX Sultanbatara?
 - f. Apakah *Teamwork* berpengaruh langsung terhadap Budaya Kerja Dosen pada PTS di lingkup LLDikti Wilayah IX Sultanbatara?
2. Apakah *Human Factors Agility* berpengaruh langsung terhadap Kinerja Dosen lingkup LLDikti Wilayah IX Sultanbatara?



- a. Apakah Kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap Kinerja Dosen pada PTS di lingkup LLDikti Wilayah IX Sultanbatara?
 - b. Apakah Kepribadian berpengaruh langsung terhadap Kinerja Dosen pada PTS di lingkup LLDikti Wilayah IX Sultanbatara?
 - c. Apakah Kemampuan Diri berpengaruh langsung terhadap Kinerja Dosen pada PTS di lingkup LLDikti Wilayah IX Sultanbatara?
 - d. Apakah *Empowered* berpengaruh langsung terhadap Kinerja Dosen pada PTS di lingkup LLDikti Wilayah IX Sultanbatara?
 - e. Apakah Motivasi berpengaruh langsung terhadap Kinerja Dosen pada PTS di lingkup LLDikti Wilayah IX Sultanbatara?
 - f. Apakah *Teamwork* berpengaruh langsung terhadap Kinerja Dosen pada PTS di lingkup LLDikti Wilayah IX Sultanbatara?
3. Apakah Budaya Kerja berpengaruh langsung terhadap Kinerja Dosen pada PTS di lingkup LLDikti Wilayah IX Sultanbatara?
4. Apakah *Human Factors Agility* secara parsial berpengaruh terhadap kinerja Dosen melalui Budaya Kerja pada PTS di lingkup LLDikti Wilayah IX Sultanbatara?
 - a. Apakah Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Dosen melalui Budaya Kerja pada PTS di lingkup LLDikti Wilayah IX Sultanbatara?
 - b. Apakah Kepribadian berpengaruh terhadap Kinerja Dosen melalui Budaya Kerja pada PTS di lingkup LLDikti Wilayah IX Sultanbatara?
 - c. Apakah Kemampuan Diri berpengaruh terhadap Kinerja Dosen melalui Budaya Kerja pada PTS di lingkup LLDikti Wilayah IX Sultanbatara?
 - d. Apakah *Empowered* berpengaruh terhadap Kinerja Dosen melalui Budaya Kerja pada PTS di lingkup LLDikti Wilayah IX Sultanbatara?



- e. Apakah Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja Dosen melalui Budaya Kerja pada PTS di lingkup LLDikti Wilayah IX Sultanbatara?
- f. Apakah *Teamwork* berpengaruh terhadap Kinerja Dosen melalui Budaya Kerja pada PTS di lingkup LLDikti Wilayah IX Sultanbatara?

1.3 Batasan Masalah Penelitian

Agar penelitian ini apesifik dan fokus serta untuk membatasi permasalahan yang diteliti, maka dibuat Batasan variabel yang diteliti yaitu sebagai berikut:

1. Sampel dalam penelitian ini adalah dosen pada perguruan tinggi swasta yang berada pada lingkup LLDikti Wilayah IX Sulampua dan tidak membedakan antara dosen DPK ataupun dosen yayasan. Namun dibatasi dengan kriteria dosen tersebut terdaftar pada LLDikti Wilayah IX Sultanbatara, memiliki jabatan fungsional, serta aktif dalam melaksanakan Tridharma perguruan tinggi.
2. Variable laten yang akan dianalisis terdiri dari variable exogeneous: *Human factors agility* antara lain kepemimpinan, kepribadian, kemampuan diri, *empowered*, motivasi, dan *teamwork*. Adapun definisi dari masing-masing variabel dijabarkan pada devinisi operasional dalam metodologi penelitian. Variable endogenous intervening: Budaya Kerja dan endogenous dependen: Kinerja Dosen pada PTS di wilayah LLDIKTI IX Sultanbatara.
3. Budaya kerja didefinisikan sebagai sikap dan perilaku dosen secara ilmiah untuk melaksanakan tugas Tridharma berdasarkan nilai dan kebiasaan yang diterapkan pada perguruan tinggi swasta.
4. Kinerja diartikan sebagai hasil kerja yang dicapai oleh seorang dosen dalam melaksanakan tugas Tridharma di perguruan tinggi swasta berupa produktivitas, kualitas kerja, inisiatif, kerja tim, dan pemecahan masalah.



5. Karakteristik demografi responden yang digunakan pada penelitian ini terdiri dari: jenis kelamin (laki-laki atau perempuan), usia/umur (25-30 tahun, 31-35 tahun, 36-40 tahun, 41-45 tahun, 46-50 tahun, dan diatas 51 tahun), bentuk asal perguruan tinggi (Universitas, Institut, Sekolah Tinggi, Akademi, dan Politeknik), lama bekerja (1-5 tahun, 6-10 tahun, 11-15 tahun, 16-20 tahun, 21-25 tahun, dan diatas 26 tahun), dan jabatan fungsional (Asisten Ahli, Lektor, Lektor Kepala, dan Guru Besar).

1.4 Tujuan Penelitian

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

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung *human factors agility* terhadap budaya kerja dosen pada PTS di lingkup LLDikti Wilayah IX Sultanbatara.
 - a. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung kepemimpinan terhadap budaya kerja dosen pada PTS di lingkup LLDikti Wilayah IX Sultanbatara.
 - b. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung kepribadian terhadap budaya kerja dosen pada PTS di lingkup LLDikti Wilayah IX Sultanbatara.
 - c. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung kemampuan diri terhadap budaya kerja dosen pada PTS di lingkup LLDikti Wilayah IX Sultanbatara.
 - d. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung *empowered* terhadap budaya kerja dosen pada PTS di lingkup LLDikti Wilayah IX Sultanbatara.



- e. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung motivasi terhadap budaya kerja dosen pada PTS di lingkup LLDikti Wilayah IX Sultanbatara.
 - f. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung *teamwork* terhadap budaya kerja dosen pada PTS di lingkup LLDikti Wilayah IX Sultanbatara.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung *human factors agility* terhadap Kinerja Dosen PTS di lingkup LLDikti Wilayah IX Sultanbatara.
 - a. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kinerja dosen pada PTS di lingkup LLDikti Wilayah IX Sultanbatara.
 - b. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung kepribadian terhadap kinerja dosen pada PTS di lingkup LLDikti Wilayah IX Sultanbatara.
 - c. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung kemampuan diri terhadap kinerja dosen pada PTS di lingkup LLDikti Wilayah IX Sultanbatara.
 - d. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung *empowered* terhadap kinerja dosen pada PTS di lingkup LLDikti Wilayah IX Sultanbatara.
 - e. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung motivasi terhadap kinerja dosen pada PTS di lingkup LLDikti Wilayah IX Sultanbatara.
 - f. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung *teamwork* terhadap kinerja dosen pada PTS di lingkup LLDikti Wilayah IX Sultanbatara.
 3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung budaya kerja terhadap kinerja dosen pada PTS di lingkup LLDikti Wilayah IX Sultanbatara.
 4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh secara parsial *human factors agility* terhadap kinerja dosen melalui budaya kerja pada PTS di lingkup LLDikti Wilayah IX Sultanbatara.



- a. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja dosen melalui budaya kerja pada PTS di lingkup LLDikti Wilayah IX Sultanbatara.
- b. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepribadian terhadap kinerja dosen melalui budaya kerja pada PTS di lingkup LLDikti Wilayah IX Sultanbatara.
- c. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kemampuan diri terhadap kinerja dosen melalui budaya kerja pada PTS di lingkup LLDikti Wilayah IX Sultanbatara.
- d. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *empowered* terhadap kinerja dosen melalui budaya kerja pada PTS di lingkup LLDikti Wilayah IX Sultanbatara.
- e. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja dosen melalui budaya kerja pada PTS di lingkup LLDikti Wilayah IX Sultanbatara.
- f. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh teamwork terhadap kinerja dosen melalui budaya kerja pada PTS di lingkup LLDikti Wilayah IX Sultanbatara.

1.5 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

human factors agility terhadap budaya kerja dan kinerja dosen.



2. Kegunaan Praktis

- a. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dalam mengelola dan menata kelincahan dosen sebagai sumber daya manusia yang memiliki peran fundamental di perguruan tinggi.
- b. Hasil penelitian ini diharapkan pula dapat memberikan informasi kepada perguruan tinggi swasta terkait kelincahan dosen dalam memaksimalkan kinerjanya pada Tri Dharma Perguruan Tinggi.



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 dekade 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 & Sinaga, 2020). 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 (Subri, 2003).



Untuk mendefinisikan manajemen sumber daya manusia, perlu nahaman 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.

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, Nasrul dkk., (2020) 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 (Nasrul dkk., 2020).

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, Kovach, & Flores, 2021); (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 et al., 2013). 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 (Robbins & Coulter, 2016):

- 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 Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia

Strategi merupakan cara yang ditujukan bagi keberhasilan tujuan perusahaan yang ingin dicapai. Pengelolaan dalam manajemen sumber daya manusia yang baik haruslah memiliki strategi yang tepat sehingga dapat menghasilkan sumber daya manusia yang bermanfaat bagi keberhasilan perusahaan (Huang, 2011).

Strategi manajemen sumber daya manusia adalah pendekatan untuk mengambil keputusan tentang maksud dan rencana organisasi dalam bentuk kebijakan, program dan praktik mengenai hubungan kerja, sumber daya, pembelajaran dan pengembangan, manajemen kinerja, penghargaan, dan hubungan karyawan. Konsep strategi manajemen sumber daya manusia diturunkan dari konsep manajemen sumber daya manusia dan strategi. Dibutuhkan model manajemen sumber daya manusia dengan fokusnya pada strategi, integrasi dan koherensi dan menambahkan pengertian kunci dari strategi, yaitu strategi yang berbasis pada sumber daya manusia, keunggulan kompetitif, kapabilitas strategis dan kesesuaian strategis (Kane dan Palmer, 2015).

Strategi manajemen sumber daya manusia harus selaras dengan budaya organisasi yang ada, atau dirancang untuk menghasilkan perubahan budaya ke arah yang ditentukan. Ini akan menjadi faktor penting dalam tahap perumusan tetapi bisa menjadi faktor penting dalam hal implementasi. Akibatnya, jika apa yang diusulkan sejalan dengan cara yang dilakukan, maka itu akan lebih mudah diterima. Namun, dalam hal yang lain mungkin terjadi perubahan, maka perhatian yang cermat harus diberikan pada



masalah nyata yang mungkin terjadi dalam proses mencoba menanamkan inisiatif baru dalam organisasi.

Menurut Hendry dan Pettigrew dalam penelitian Fauziah (2021), strategi manajemen sumber daya manusia memiliki 4 (empat) arti, antara lain:

1. Penggunaan perencanaan.
2. Pendekatan yang koheren untuk desain dan manajemen system kepegawaian berdasarkan kebijakan ketenagakerjaan dan strategi ketenagakerjaan dan sering kali didukung oleh filosofi.
3. Mencocokkan kegiatan dan kebijakan manajemen sumber daya manusia dengan beberapa strategi bisnis eksplisit.
4. Melihat orang-orang organisasi sebagai sumber daya strategis untuk pencapaian keunggulan kompetitif.

Strategi manajemen sumber daya manusia pada dasarnya adalah proses terintegrasi yang bertujuan untuk mencapai kesesuaian strategis. Pendekatan strategi manajemen sumber daya manusia menghasilkan strategi SDM yang terintegrasi secara vertikal dengan strategi bisnis dan idealnya merupakan bagian integral dari strategi tersebut, berkontribusi pada proses perencanaan bisnis. Walker (1992) mendefinisikan strategi manajemen sumber daya manusia sebagai cara menyelaraskan manajemen sumber daya manusia dengan konten strategi bisnis. Integrasi vertikal diperlukan untuk memberikan kesesuaian antara bisnis dan strategi sumber daya manusia. Strategi manajemen sumber daya manusia juga tentang integrasi horizontal, yang bertujuan untuk



memastikan bahwa elemen yang berbeda dari strategi SDM cocok dan saling mendukung.

Adapun tujuan mendasar dari strategi manajemen sumber daya manusia adalah untuk menghasilkan perspektif tentang cara dimana masalah kritis yang berkaitan dengan orang dapat diatasi. Ini memungkinkan pengambilan keputusan strategis yang memiliki dampak besar dan jangka Panjang pada perilaku dan keberhasilan organisasi dengan memastikan bahwa organisasi memiliki karyawan yang terampil, berkomitmen, dan termotivasi dengan baik yang dibutuhkannya untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Strategi manajemen sumber daya manusia mengadopsi filosofi berbasis sumber daya secara keseluruhan (Garcia-Carbonell et al., 2015). Ada 3 (tiga) pendekatan yang dimiliki, yaitu:

1. Pendekatan manajemen kerja tinggi

Praktik manajemen kinerja tinggi mencakup prosedur rekrutmen dan seleksi yang ketat, kegiatan pembelajaran dan pengembangan yang ekstensif dan relevan, system pembayaran insentif dan proses manajemen kinerja. Titik awal dari pendekatan ini adalah kepemimpinan, visi, dan tolok ukur untuk menciptakan rasa momentum dan arah. Strategi tersebut dapat diekspresikan sebagai dorongan untuk mengembangkan budaya kinerja dalam suatu organisasi. Kebutuhan bisnis mendasar yang harus



dipenuhi oleh strategi adalah mengembangkan dan memelihara budaya kinerja tinggi. Ciri-ciri budaya kinerja tinggi adalah sebagai berikut:

- a) Ada garis pandang yang jelas antara tujuan strategis otoritas dan departemen serta stafnya di semua tingkatan.
- b) Manajemen mendefinisikan apa yang dibutuhkan dalam bentuk peningkatan kinerja, menetapkan tujuan untuk sukses dan memantau kinerja untuk memastikan bahwa tujuan tersebut tercapai.
- c) Kepemimpinan dari atas yang melahirkan keyakinan bersama akan pentingnya perbaikan berkelanjutan.
- d) Fokus pada mempromosikan sikap positif yang menghasilkan tenaga kerja yang berkomitmen dan termotivasi.
- e) Proses manajemen kinerja yang selaras dengan tujuan otoritas untuk memastikan bahwa orang-orang dilibatkan dalam mencapai tujuan dan standar yang disepakati.
- f) Kapasitas orang yang dikembangkan melalui pembelajaran di semua tingkatan untuk mendukung peningkatan kinerja.
- g) Orang yang diberi kesempatan untuk memanfaatkan sepenuhnya keterampilan dan kemampuan mereka.



h) Orang dihargai dan diberi penghargaan sesuai dengan kontribusi mereka.

2. Pendekatan manajemen komitmen tinggi

Salah satu karakteristik yang mendasari HRM adalah penekanannya pada pentingnya meningkatkan komitmen bersama. Manajemen dengan komitmen tinggi telah dijelaskan oleh Wood dari tahun 1996 sebagai suatu bentuk manajemen yang bertujuan untuk memperoleh komitmen sehingga perilaku terutama diatur sendiri daripada dikendalikan oleh sanksi dan tekanan di luar individu, dan hubungan dalam organisasi didasarkan pada tingkat kepercayaan yang tinggi. Adapun pendekatan-pendekatan untuk menciptakan organisasi dengan komitmen tinggi antara lain sebagai berikut:

- a) Pengembangan jenjang karir dan penekanan pada kemampuan melatih dan komitmen sebagai karakteristik karyawan yang sangat dihargai di semua tingkatan dalam organisasi.
- b) Tingkat fleksibilitas fungsional yang tinggi dengan mengabaikan uraian tugas yang berpotensi kaku.
- c) Pengurangan hierarki dan berakhirnya perbedaan status.
- d) Ketergantungan yang besar pada struktur tim untuk menyebarkan informasi (pengarahan tim), pemetaan kerja (kerja tim) dan pemecahan masalah (lingkaran kualitas).

3. Pendekatan manajemen keterlibatan tinggi



Pendekatan ini melibatkan dan memperlakukan karyawan sebagai mitra dalam perusahaan yang kepentingannya dihormati dan yang memiliki suara tentang hal-hal yang menjadi perhatian mereka. Ini berkaitan dengan komunikasi dan keterlibatan. Tujuannya adalah untuk menciptakan iklim dimana dialog keberlanjutan antara manajer dan anggota tim mereka berlangsung untuk menentukan harapan dan berbagi informasi tentang misi, nilai, dan tujuan organisasi. Ini membangun pemahaman bersama tentang apa yang ingin dicapai dan kerangka kerja untuk mengelola dan mengembangkan orang untuk memastikannya akan tercapai. Praktik kerja dengan keterlibatan tinggi berikut ini didefinisikan sebagai berikut:

- a) Tim kerja online.
- b) Kegiatan keterlibatan karyawan offline dan kelompok pemecahan masalah.
- c) Rotasi pekerjaan.
- d) Program saran.
- e) Desentralisasi upaya kualitas.

2.1.3 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., 2020). 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 & Alarifi, 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 & Heffernan, 2021).



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 (Mollet & Kaudela-Baum, 2022). 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 (Jovanović 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 & 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 langsung dan tidak langsung organisasi yang memiliki sumber daya manusia yang tangkas akan membuat organisasi lebih agile dan berkinerja lebih baik (Munteanu et al., 2020).



Gambar 2.2 Keterkaitan SDM Agile dan Organisasi Agile
(Sumber: Munteanu et al., 2020)

Secara sederhana agile merupakan sebuah pola pikir, dimana sumber daya manusia tidak bisa memprediksi segala sesuatu dalam jangka panjang atau kompleksitas situasi (Stachowiak & 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 (Mollet & Kaudela-Baum, 2022).

Agile atau biasa diistilahkan Agility sebagai kata sifat yang melekat pada seseorang, secara harfiah memiliki makna lincah, cekatan, dan juga tangkas (Mollet & Kaudela-Baum, 2022). 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 & 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 informasi dikenal dengan konteks kompetisi (Perkin & Abraham, 2017).



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 & Abraham, 2017), 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 2.3 berikut ini.

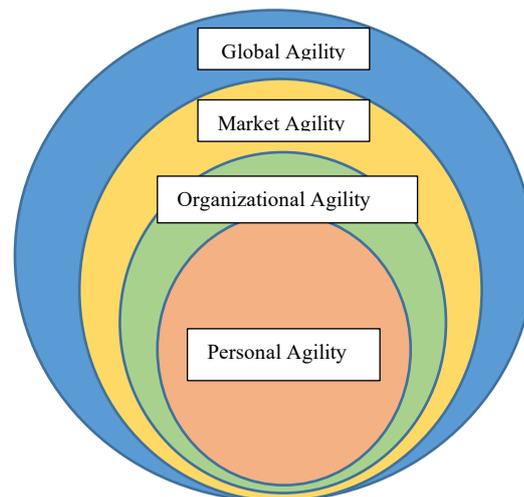
	Fokus	Fleksibilitas	= Lamban
Kecepatan		Fleksibilitas	= Serampangan
Kecepatan	Fokus		= Tertahan
Kecepatan	Fokus	Fleksibilitas	= Sukses

Gambar 2.3 Formula Kelincahan
(Sumber: Perkin & Abraham, 2017)

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. Momentum mengacu pada daya dorong atau energi yang diperlukan untuk mempertahankan atau mengubah arah suatu aktivitas atau usaha. Tanpa kecepatan atau energi yang cukup, usaha atau rencana dapat kehilangan momen dan mungkin terhenti. Dalam konteks bisnis, ini dapat berarti kehilangan keterlibatan klien atau kehilangan momentum dalam mengembangkan proyek. Oleh karena itu, penting untuk terus mempertahankan dan membangun momentum dalam berbagai aspek kehidupan untuk mencapai kesuksesan. Fokus adalah kunci untuk mencapai tujuan dengan efisien. Tanpa fokus yang jelas, SDM mungkin terjerumus ke dalam aktivitas yang tidak produktif atau beralih antara tugas-tugas tanpa mencapai hasil yang diinginkan. Fokus membantu SDM menetapkan prioritas dan berkonsentrasi pada langkah-langkah yang benar-benar diperlukan untuk mencapai kesuksesan. Tanpa fokus, kita dapat tersesat dan kesulitan mencapai sasaran yang diinginkan. Terakhir adalah



pentingnya fleksibilitas. Lingkungan yang selalu berubah memerlukan kemampuan untuk beradaptasi dan fleksibel. Tanpa fleksibilitas, SDM mungkin menghadapi kesulitan ketika menghadapi perubahan atau tantangan baru. Kemampuan untuk beradaptasi membantu SDM tetap relevan dan mampu mengatasi rintangan yang mungkin muncul di sepanjang perjalanan menuju kesuksesan.



Gambar 2.4 Lingkungan Agility
(Sumber: Perkin & Abraham, 2017)

Pada Gambar 2.4 di atas memperlihatkan bahwa agility harus dibangun dari personal setiap sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi (Perkin & Abraham, 2017). 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.

2.1.4 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., 2020). 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, 2019); (Narenji et al., 2022).

Human factors agility merupakan salah satu dimensi kelincahan organisasi untuk mencapai efektivitas perusahaan (Narenji et al., 2022). 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, 2019); (Mollet & Kaudela-Baum, 2022); (Munteanu et al., 2020); (Narenji et al., 2022), 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 & DeChurch, 2020).

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 &



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 et al., 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., (2014) 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 antar generasi 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 & DeChurch, 2020). 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 di atas 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 pengarahannya 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 & 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 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 (West, 2003).

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 dini 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 & Judge, 2017).

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 et al., 2022).

Adapun kepribadian yang mengacu pada pola pikir manusia dan menunjukkan agilitas keseharian dari sumber daya manusia (Robbins & Judge, 2017), 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 (Dewi, 2020). 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 (Sunarsih, 2018). 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 (2017) 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, misalnya kelincahan dan cepat dalam melakukan kegiatan.

d. Empowered

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 (Kanjanakan et al., 2023).

Ada berbagai perbedaan definisi pemberdayaan (*empowerment*) yang dikemukakan oleh para ahli (Leovani, 2017). 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 (Malik et al., 2021).

Terdapat 7 (tujuh) manfaat dari *empowerment* (Wahyu dkk., 2022a), 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* (Wahyu dkk., 2022a) 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 et al. (1999) dikemukakan 4 (empat) karakteristik umum yang dimiliki oleh *empowered people* yang juga sama dengan konsep, 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 berprilaku, 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 (Spreitzer et al., 1999).

Model atau ukuran yang dapat digunakan dalam empowerment sumber daya manusia (Leovani, 2017), 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 (Amrullah, 2015).

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 (Kadir & Gugun, 2013).

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 (Amrullah, 2015). Adapun bentuk-bentuk motivasi (Suarto, 2016) 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 sebetulnya 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 dan dikembangkan 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 (Robbins & Judge, 2017).

Berbicara terkait agilitas, maka teori motivasi yang menjadi dasar tergeraknya seseorang untuk berperilaku atau melakukan sesuatu adalah teori penetapan tujuan. Fokus pada tujuan adalah salah satu ciri dasar yang dimiliki oleh SDM yang agile (Trost, 2020).

Terdapat delapan indikator motivasi penetapan tujuan yang dapat mempengaruhi kinerja dari para karyawan secara langsung (Robbins & Coulter, 2016). 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 diri sendiri ataupun dari luar, seperti orang lain atau lingkungan. Kemauan ini menjadi bentuk reaksi akibat adanya dorongan diri sendiri ataupun 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 (Pandelaki, 2018).



Terdapat 5 (Lima) tahapan dalam pembentukan *teamwork* (Tupamahu dkk., 2021), 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* (Pandelaki, 2018), 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 personil.
- 5) Lingkungan organisasi yang mendukung. Organisasi harus cukup bertenaga dan berwibawa untuk mengizinkan anggota tim untuk membuat dan melaksanakan keputusan mereka.

Robbins & Coulter (2016) 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 (2003) terdapat 3 (Tiga) indikator 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 indikator-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.



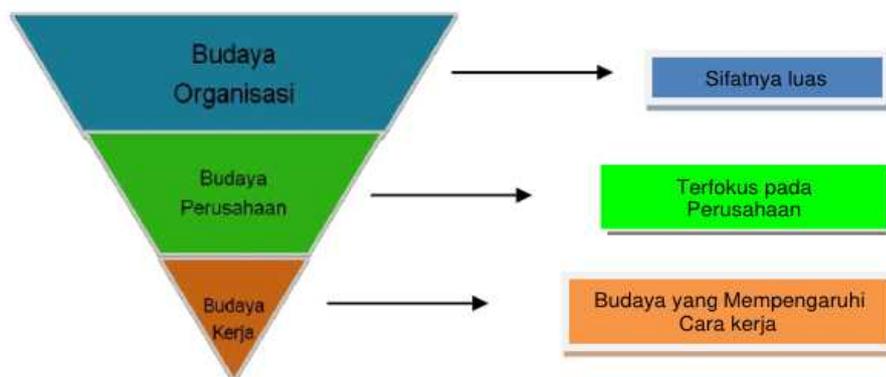
- c) Pengerahan kemampuan secara maksimal, yaitu mengerahkan kemampuan masing-masing anggota tim secara maksimal, kerjasama akan lebih kuat dan berkualitas.
- 2) Kepercayaan, yaitu bentuk perlakuan diri kepada orang lain secara tulus. Kepercayaan lahir dari sikap yang dimunculkan ketika berinteraksi dengan orang lain, misalnya pemimpin dengan bawahan, bawahan dengan pemimpin atau antar karyawan di sebuah perusahaan. Adapun indikator-indikator kepercayaan antara lain:
 - a) Kejujuran, yaitu sikap apa 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 indikator-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.

2.1.5 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 (Arianto, 2013). Budaya kerja tampaknya tidak dapat dipisahkan dengan budaya organisasi dan budaya korporat. Dimana budaya kerja menjadi nilai-nilai dominan yang disebarluaskan di dalam organisasi dan menjadi acuan filosofi kerja karyawan. Silalahi (2014), menggambarkan terminologi budaya kerja dalam gambar 2.5 di bawah ini.



Gambar 2.5 Terminologi Budaya Kerja
(Sumber: Silalahi (2014))



Pada gambar 2.5, jelas bahwa budaya kerja itu lebih spesifik dan mengkhususkan pada bidang-bidang tertentu. Silalahi mengatakan bahwa Batasan tentang apa yang dikatakan budaya kerja itu sebagai pikiran dasar yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan efisiensi kerja dan kerjasama manusia yang dimiliki suatu golongan yang ditampilkan dalam dua bentuk:

- 1) Sikap terhadap pekerjaan, yakni kesukaan akan kerja dibandingkan dengan kegiatan lain seperti bersantai-santai semata-mata memperoleh kepuasan dari kesibukan pekerjaan sendiri.
- 2) Perilaku pada waktu bekerja, seperti rajin berdedikasi bertanggungjawab, berhati-hati, teliti, cermat, kemauan yang kuat untuk mempelajari tugas dan kewajibannya, suka membantu sesama atau bekerja dengan sebaik-baiknya.

Menurut kamus Webster, budaya adalah ide, adat, keahlian, seni, dan lain-lain yang diberikan oleh manusia dalam waktu tertentu. 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 (Fadhil & Ashoer, 2020a).

Budaya kerja penting dikembangkan karena dampak positifnya terhadap pencapaian perubahan berkelanjutan ditempat kerja termasuk peningkatan produktivitas (kinerja). Budaya kerja diturunkan dari budaya organisasi. Budaya Organisasi itu sendiri merupakan sistem nilai yang mengandung

visi-misi organisasi sebagai sistem internal dan sistem eksternal sosial. Hal



itu tercermin dari isi visi, misi, dan tujuan organisasi (Fadhil & Ashoer, 2020a). 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 (Samantha & Almalik, 2019a). Budaya kerja yang bersifat positif dapat meningkatkan produktifitas kerja, sebaliknya yang bersifat negatif akan merintangangi perilaku, menghambat efektivitas perorangan maupun kelompok dalam organisasi. Aktualisasi budaya kerja produktif sebagai ukuran sistem nilai mengandung komponen-komponen yang dimiliki seorang karyawan (Arianto, 2013), 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. 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 merupakan dasar dan pedoman bagi SDM dalam menyelesaikan pekerjaannya dalam sebuah 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.



Budaya organisasi terdiri dari beberapa jenis dalam organisasi, antara lain:

- 1) *Clan Culture*, merupakan jenis budaya kerja yang bagaikan kelompok atau klan yang hidup bersama, budaya clan ini menekankan aspek kolaborasi dimana anggotanya menganggap diri mereka sebagai satu keluarga besar yang saling terlibat satu sama lain.
- 2) *Adhocracy Culture*, merupakan budaya kerja yang didasarkan oleh energid an kreativitas. Setiap karyawan diharapkan berani mengambil risiko, dengan sosok pemimpin yang dipandang sebagai innovator. Nilai utama yang dianut biasanya didasari oleh perubahan yang ada, dan salah satu hal yang menyatukan perusahaan yaitu eksperimen yang diikuti dengan kebebasan individu.
- 3) *Market Culture*, merupakan budaya kerja yang dianggap paling agresif. Market culture dianggap sebagai budaya yang bisa menghambat proses pembelajaran. Budaya ini tidak hanya menekankan aspek kompetitif dengan pesaing di industri, tetapi juga antar karyawan dalam organisasi. Karyawan akan dituntut untuk memenuhi tujuan yang sulit dan performa mereka akan menentukan hasil yang didapat, apakah itu bonus ataupun hukuman.
- 4) *Hierarchical Culture*, dimana praktek bisnis pada budaya ini ditentukan oleh struktur, aturan, dan kontrol atasan. Proses yang terkontrol serta pengawasan yang cukup dianggap penting bagi produktivitas dan kesuksesan karyawan. Perusahaan disatukan oleh aturan dan kebijakan formal untuk mencapai stabilitas.



2.1.6 Kinerja

Sunarsih (2018) 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 dosen adalah perilaku nyata yang ditampilkan seorang dosen sebagai prestasi kerja yang dihasilkan sesuai perannya sebagai tenaga fungsional akademik.

Sunarsih (2018) mengartikan kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atau pelaksanaan tugas tertentu. Berdasarkan definisi tersebut kinerja dosen adalah tingkat pencapaian hasil atau pelaksanaan tugas seorang dosen dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai tenaga fungsional akademik pada suatu program studi.

Robbins et al. (2013) 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 dosen adalah kegiatan seseorang dosen melaksanakan pekerjaannya atau unjuk kerja. Kinerja dosen dapat dilihat dari semangatnya dalam melaksanakan tugas tridarma perguruan tinggi yang dibebankan kepadanya.

Berdasarkan definisi tersebut kinerja dosen adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang dosen, 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

Robbins et al. (2013) mendefinisikan kinerja adalah hasil kerja (*outcomes of*



work), karena hasil kerja memberikan keterkaitan yang kuat terhadap tujuan-tujuan strategik organisasi, kepuasan pelanggan dan kontribusi ekonomi.

Dari beberapa pendapat tersebut di atas dapat dinyatakan bahwa kinerja dosen adalah hasil kerja yang dicapai oleh dosen 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). West (2003) 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*).

Setiawan (2010) menyebutkan enam cara yang dapat dilakukan untuk melakukan penilaian terhadap kinerja seseorang (dosen), 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 dosen dilakukan oleh dosen itu sendiri.

Menurut Spreitzer et al., (1999) 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 dosen dapat diukur dari:



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

Sebagai pegawai negeri sipil (PNS) dan atau pegawai swasta (yayasan), kinerja dosen 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 (Nurhab, 2019).

Dalam penilaian kinerja perguruan tinggi disebutkan fungsi dosen dalam mendukung kinerja program studi (Putra & Fitri, 2021), yaitu: (1) dosen sebagai educator (pendidik), (2) dosen sebagai peneliti, (3) dosen sebagai



pengabdian kepada masyarakat, (4) dosen sebagai pembimbing mahasiswa (guidance), (5) dosen sebagai pemimpin (leader), (6) dosen sebagai inovator (7) dosen sebagai motivator.

Dosen 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 dosen, (6) mengikuti perkembangan iptek, (7) memberi contoh mengajar/ bimbingan yang baik.

Dosen 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.

Dosen 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.

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

Dosen sebagai pemimpin (*leader*), meliputi: (1) Memiliki kepribadian yang it, (2) Memahami kondisi rekan dosen sejawat, karyawan dan mahasiswa



dengan baik, (3) Memiliki visi dan memahami misi program studi, (4) Kemampuan mengambil keputusan, (5) Kemampuan berkomunikasi.

Dosen sebagai inovator, meliputi: (1) Kemampuan mencari / menemukan gagasan baru untuk kemajuan program studi, (2) Kemampuan melaksanakan pembaharuan di program studi. Dosen 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 dosen dalam penelitian ini adalah prestasi/hasil kerja yang dicapai oleh dosen dalam kurun waktu tertentu sebagai wujud tanggung jawabnya terhadap tugas dan kewajibannya yang dibebankanya.

Indikator yang dijadikan parameter kinerja dosen, adalah kemampuan dosen, antara lain: (1) berprestasi sebagai dosen (2) mengembangkan diri sebagai staf akademik, (3) mengikuti perkembangan Ilmu pengetahuan teknologi, (4) menyusun program kerja, (5) mengoptimalkan sumber daya program studi.(6) mengelola adminitrasi tridarma perguruan tinggi (7) melaksanakan tugas tridarma perguruan tinggi, (8) melakasanakan 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

N o.	Grand Theory	Pengaruh antar Variabel	Simbol antar Variabel	Penelitian Sebelumnya (Jurnal)	Pengaruh Positif	Pengaruh Negatif	Tidak Signifikan	Berpengaruh Signifikan
1.	Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia	Pengaruh Kepemimpinan terhadap Budaya Kerja Dosen	X1 -> Z1	Pengaruh Kepemimpinan Visioner, Motivasi, dan Kompetensi terhadap Budaya Kerja dan Komitmen serta Implikasinya pada Kinerja Dosen (Simbolon, 2017)	√			√
2.	Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia	Pengaruh Kepribadian terhadap Budaya Kerja Dosen	X2 -> Z1	Pengaruh Kepribadian Dan Kompetensi Profesional Terhadap Kinerja Dosen Dimoderasi Budaya Organisasional (Putranti, Liana, & Belakang, 2018)	√			√
3.	Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia	Pengaruh Kemampuan Diri terhadap Budaya Kerja Dosen	X3 -> Z1	The Effect Of Self-Learning On Work Culture (Debora, 2019)	√			√
4.	Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia	Pengaruh <i>Empowered</i> terhadap Budaya Kerja Dosen	X4 -> Z1	Pengaruh Pemberdayaan Karyawan Dan Keyakinan Diri Terhadap Budaya Organisasi (Afrizon; Asmeri, 2020)	√			√
5.	Strategi Manajemen	Pengaruh Motivasi	X5 -> Z1	Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Budaya Organisasi Dan Komitmen	√			√



	Daya Manusi a	Kerja Dosen		Organisasi (Mery, Nugroho, Hutabarat, Ciamas, & Lisa, 2021)				
6.	Strategi Manaje men Sumber Daya Manusi a	Pengaruh <i>Teamwork</i> terhadap Budaya Kerja Dosen	X6 -> Z1	Faktor-Faktor yang mempengaruhi budaya kerja Pegawai PT. Jamsostek (Persero) Cabang Bali I (Darmawan & Riana, 2013)	√			√
7.	Strategi Manaje men Sumber Daya Manusi a	Pengaruh Kepemimpi nan terhadap Kinerja Dosen	X1 -> Y1	Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Dosen Di Perguruan Tinggi (Purwanto S.K., 2015)	√			√
8.	Strategi Manaje men Sumber Daya Manusi a	Pengaruh Kepribadia n terhadap Kinerja Dosen	X2 -> Y1	Pengaruh Kepribadian terhadap Kinerja Dimediasi Organizational Citizenship Behavior(Studi Pada Dosen Politeknik Negeri Kupang) (Batilmurik & Faymau, 2021)	√			√
9.	Strategi Manaje men Sumber Daya Manusi a	Pengaruh Kemampu an Diri terhadap Kinerja Dosen	X3 -> Y1	Pengaruh Kemampuan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Dosen Di Universitas Efarina (Tarigan, 2018)	√			√
10	Strategi Manaje men Sumber Daya Manusi a	Pengaruh <i>Empowere d</i> terhadap Kinerja Dosen	X4 -> Y1	Pengaruh Pemberdayaan Dosen Terhadap Kinerja Dosen Di Stkip Pgri Bandar Lampung (Hidayat, N., & Jaya, 2018)	√			√



11	Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia	Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Dosen	X5 -> Y1	Pengaruh Kemampuan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Dosen Di Universitas Efarina (Tarigan, 2018)	√			√
12	Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia	Pengaruh <i>Teamwork</i> terhadap Kinerja Dosen	X6 -> Y1	Pengaruh Budaya Organisasi, Kerjasama Tim, Motivasi Kerja Dan Terhadap Kinerja Dosen Universitas Sari Mutiara Indonesia (Purba, S, 2020)	√			√
13	Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia	Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Dosen	Z1 -> Y1	Pengaruh <i>Teamwork</i> Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Yayasan Budi Luhur (Pandelaki, 2018)	√			√
14	Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia	Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Dosen melalui Budaya Kerja Dosen	X1 -> Z1->Y1	Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar dengan Keterlibatan Kerja dan Budaya Organisasi sebagai Mediator (Purwanto et al., 2020)	√			√
15	Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia	Pengaruh Kepribadian terhadap Kinerja Dosen melalui	X2 -> Z1->Y1	Pengaruh Kepribadian Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Dosen Melalui Budaya Organisasi Di Madrasah	√			√



		Kerja Dosen		Tsanawiyah (Muhsin, 2020)				
16	Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia	Pengaruh Kemampuan Diri terhadap Kinerja Dosen melalui Budaya Kerja Dosen	X3 -> Z1->Y1	Pengaruh Kemampuan, Motivasi, terhadap Kinerja Karyawan melalui Budaya organisasi PT Bank Tabungan Negara Makassar (Dewi, 2020)	√			√
17	Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia	Pengaruh <i>Empowerment</i> terhadap Kinerja Dosen melalui Budaya Kerja Dosen	X4 -> Z1->Y1	Pengaruh Empowerment, Self Efficacy, Terhadap Kinerja Karyawan melalui Budaya Organisasi (Wahyu et al., 2022a)	√			√
18	Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia	Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Dosen melalui Budaya Kerja Dosen	X5 -> Z1->Y1	Pengaruh Motivasi Kerja, Budaya Organisasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Dosen Tetap Pada Stikes Dharma Husada Bandung	√			√
19	Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia	Pengaruh <i>Teamwork</i> terhadap Kinerja Dosen melalui Budaya Kerja Dosen	X6 -> Z1->Y1	Pengaruh <i>Teamwork</i> Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Yayasan Budi Luhur (Pandelaki, 2018)	√			√

