



BUKU REFERENSI

MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI

PENDEKATAN MOTIVASI, LINGKUNGAN KERJA, DAN KEPUASAN KERJA

**Dr. Suarni Norawati, S.E., M.Si.
Nurmansyah, S. STP., M.M.**

BUKU REFERENSI

MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI

**PENDEKATAN MOTIVASI, LINGKUNGAN KERJA, DAN
KEPUASAN KERJA**

Dr. Suarni Norawati, S.E., M.Si.
Nurmansyah, S. STP., M.M.



MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI

PENDEKATAN MOTIVASI, LINGKUNGAN KERJA, DAN KEPUASAN KERJA

Ditulis oleh:

Dr. Suarni Norawati, S.E., M.Si.
Nurmansyah, S. STP., M.M.

Hak Cipta dilindungi oleh undang-undang. Dilarang keras memperbanyak, menerjemahkan atau mengutip baik sebagian ataupun keseluruhan isi buku tanpa izin tertulis dari penerbit.



ISBN: 978-634-7184-10-8
IV + 193 hlm; 18,2 x 25,7 cm.
Cetakan I, Maret 2025

Desain Cover dan Tata Letak:
Melvin Mirsal

Diterbitkan, dicetak, dan didistribusikan oleh
PT Media Penerbit Indonesia
Royal Suite No. 6C, Jalan Sedap Malam IX, Sempakata
Kecamatan Medan Selayang, Kota Medan 20131
Telp: 081362150605
Email: ptmediapenerbitindonesia@gmail.com
Web: <https://mediapenerbitindonesia.com>
Anggota IKAPI No.088/SUT/2024



KATA PENGANTAR

Di tengah tuntutan dunia kerja yang semakin kompetitif, perusahaan dituntut untuk tidak hanya fokus pada hasil akhir, tetapi juga memperhatikan faktor-faktor yang memengaruhi produktivitas dan kesejahteraan pegawai. Salah satu kunci utama dalam mencapai kinerja yang optimal adalah dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, memberikan motivasi yang tepat, dan memastikan kepuasan kerja pegawai.

Buku referensi ini membahas secara mendalam konsep-konsep yang berhubungan dengan motivasi pegawai, yang menjadi salah satu pilar utama dalam mendorong kinerja yang optimal. Buku referensi ini juga membahas bagaimana lingkungan kerja yang mendukung dapat mempengaruhi perilaku dan semangat kerja pegawai, serta pentingnya menciptakan keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi untuk mencapai kepuasan kerja yang maksimal. Dengan memberikan perspektif yang komprehensif dan berdasarkan teori-teori terkini, buku referensi ini tidak hanya memberikan wawasan tentang pentingnya pendekatan motivasi dan lingkungan kerja, tetapi juga memberi panduan praktis bagi penerapannya dalam organisasi.

Semoga buku referensi ini dapat menjadi panduan yang bermanfaat bagi para pemimpin, manajer, dan praktisi HR untuk merancang kebijakan yang lebih efektif dalam mengelola sumber daya manusia dan memaksimalkan potensi pegawai dalam organisasi.

Salam Hangat,

Tim Penulis



DAFTAR ISI

| | |
|---|-----------|
| KATA PENGANTAR | i |
| DAFTAR ISI | ii |
| | |
| BAB I PENDAHULUAN | 1 |
| A. Latar Belakang | 1 |
| B. Tujuan Buku | 5 |
| C. Manfaat Buku | 10 |
| | |
| BAB II TEORI MANAJEMEN | 19 |
| A. Pengertian Manajemen | 19 |
| B. Evolusi Pemikiran Manajemen: Dari Klasik hingga Kontemporer | 21 |
| C. Tingkatan dalam Manajemen | 24 |
| D. Fungsi Manajer Umum | 27 |
| E. Integrasi Teori Manajemen dengan Teknologi Digital..... | 30 |
| | |
| BAB III KONSEP MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA | 43 |
| A. Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia..... | 43 |
| B. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia..... | 45 |
| C. Perananan Manajemen Sumber Daya Manusia | 49 |
| D. Manajemen SDM Berbasis Keberlanjutan: Membangun Masa Depan | 53 |
| E. Tantangan dan Peluang Manajemen SDM di Era Digital . | 55 |
| | |
| BAB IV TEORI MANAJEMEN PUBLIK..... | 67 |
| A. Pengertian Manajemen Publik..... | 67 |
| B. Karakteristik Manajemen Sektor Publik..... | 68 |
| C. Konsep Manajemen Publik..... | 71 |
| D. Teknologi Digital dalam Manajemen Publik: Dari Birokrasi ke <i>Smart Governance</i> | 76 |

| | | |
|-----------------|--|------------|
| E. | Manajemen Publik Berbasis <i>Well-Being</i> : Menyeimbangkan Kinerja dan Kesejahteraan Pegawai | 78 |
| BAB V | TEORI MOTIVASI..... | 89 |
| A. | Pengertian Teori Motivasi | 89 |
| B. | Jenis-jenis Motivasi | 91 |
| C. | Faktor Pengaruh Motivasi Kerja..... | 94 |
| D. | Dinamika Motivasi dalam Organisasi Modern..... | 98 |
| E. | Indikator-indikator Motivasi Kerja..... | 101 |
| BAB VI | TEORI LINGKUNGAN KERJA..... | 105 |
| A. | Definisi Lingkungan Kerja | 105 |
| B. | Jenis Lingkungan Kerja | 106 |
| C. | Strategi Meningkatkan Lingkungan Kerja..... | 110 |
| D. | Teknologi dan Lingkungan Kerja: Era Digital dan Pengaruhnya | 117 |
| E. | Studi Kasus: Lingkungan Kerja yang Meningkatkan Kinerja Pegawai..... | 129 |
| BAB VII | TEORI KEPUASAN KERJA..... | 137 |
| A. | Definisi Kepuasan Kerja..... | 137 |
| B. | Teori tentang Kepuasan Kerja | 140 |
| C. | Faktor-faktor Kepuasan Kerja | 144 |
| D. | Transformasi Teori Kepuasan Kerja di Era Digital..... | 148 |
| E. | Indikator Kepuasan Kerja..... | 151 |
| BAB VIII | TEORI KINERJA PEGAWAI..... | 155 |
| A. | Definisi Kinerja | 155 |
| B. | Tolok Ukur Kinerja..... | 156 |
| C. | Jenis Kriteria Kinerja..... | 159 |
| D. | Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan ... | 162 |
| E. | Pengukuran Kinerja dalam Era Digital..... | 166 |
| BAB IX | STUDI KASUS..... | 169 |
| A. | Studi Kasus: Meningkatkan Kinerja Pegawai di Kantor Kecamatan Tapung Hilir..... | 169 |

B. Pembelajaran dari Studi Kasus: Meningkatkan Kinerja
Pegawai di Kantor Kecamatan Tapung Hilir..... 172

BAB X PENUTUP 177

DAFTAR PUSTAKA 179

GLOSARIUM 187

INDEKS 189

BIOGRAFI PENULIS..... 191

SINOPSIS 193



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pelayanan merupakan tugas utama aparatur negara sebagai pelayan masyarakat dan abdi negara. Hal ini telah diatur dengan jelas dalam alinea keempat Pembukaan Undang-Undang Dasar 1945, yang mencakup empat aspek pelayanan utama aparatur kepada masyarakat, yaitu melindungi seluruh bangsa dan tumpah darah Indonesia, memajukan kesejahteraan umum, serta mencerdaskan kehidupan bangsa. Menurut Moenir (2011), pelayanan publik dan hak dasar warga negara memiliki keterkaitan erat yang tidak dapat dipisahkan. Di era informasi saat ini, masyarakat menginginkan proses pengurusan yang lebih cepat, efektif, dan efisien. Oleh karena itu, pelayanan publik dituntut untuk memberikan layanan yang berkualitas. Dalam upaya memenuhi tuntutan tersebut, pemerintah perlu melakukan perbaikan sebagai bentuk tanggung jawab kepada masyarakat. Namun, perubahan tersebut tidak bisa terjadi secara instan, melainkan memerlukan waktu dalam proses pelaksanaannya.

Pegawai adalah individu yang memenuhi persyaratan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan, diangkat oleh pejabat berwenang, dan diberi tanggung jawab dalam jabatan negeri atau tugas negara berdasarkan peraturan yang berlaku. Pegawai juga menerima gaji yang diatur oleh peraturan perundang-undangan. Sesuai dengan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 mengenai Pokok-Pokok Kepegawaian, dalam Bab 1 Ayat 1 disebutkan bahwa Pegawai Negeri adalah setiap warga negara Republik Indonesia yang telah memenuhi syarat yang ditentukan, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan disertai tugas dalam suatu jabatan negeri, atau disertai tugas negara lainnya, dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Menurut Ghozali (2017), kinerja adalah suatu kondisi yang perlu diketahui dan dilaporkan kepada pihak-pihak tertentu untuk menilai sejauh mana hasil yang dicapai oleh sebuah instansi sesuai dengan visi organisasi, sekaligus memahami dampak positif maupun negatif dari kebijakan operasional yang telah diterapkan. Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai meliputi lingkungan kerja, budaya organisasi, kualitas kehidupan kerja, disiplin, motivasi, komunikasi, kompensasi, jabatan, kepemimpinan, kepuasan kerja, pelatihan, dan berbagai faktor lainnya (Wahyuddin dalam Mahardikwanto, 2013). Kinerja pegawai yang optimal atau signifikan umumnya didukung oleh motivasi yang kuat. Motivasi menjadi salah satu faktor penting yang mendorong pegawai untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik. Namun, motivasi saja tidak cukup; diperlukan upaya lain untuk meningkatkan semangat kerja pegawai, seperti memberikan kesempatan kepada mereka untuk menyampaikan ide dalam pengambilan keputusan, memberikan penghargaan dan pengakuan atas pencapaian kerja, dan langkah-langkah serupa lainnya. Dengan langkah-langkah tersebut, pegawai akan merasakan kepuasan dari hasil kerja yang telah dicapai.

Lingkungan kerja mencakup segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan saat mereka bekerja, baik yang bersifat fisik maupun nonfisik, langsung atau tidak langsung, yang dapat memengaruhi karyawan dan pekerjaan mereka (Logahan dkk., 2012). Lingkungan kerja dapat dibagi menjadi dua jenis: lingkungan kerja fisik dan nonfisik. Lingkungan kerja fisik mencakup semua hal yang bersifat fisik dan berkaitan erat dengan fasilitas yang tersedia. Sementara itu, lingkungan kerja nonfisik mencakup berbagai kondisi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik antara atasan dan bawahan maupun antar sesama rekan kerja.

Kepuasan kerja atau *job satisfaction* secara sederhana diartikan sebagai hal yang membuat seseorang merasa senang dan puas dalam menjalankan pekerjaannya (Lie dan Siagian, 2018). Berdasarkan teori Hackman dan Oldham dalam Putri dan Suhaeni (2014), terdapat lima faktor utama yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan, yang dikenal sebagai *Job Characteristic Model* (JCM), yaitu keanekaragaman keterampilan (*skill variety*), identitas tugas (*task identity*), signifikansi tugas (*task significance*), otonomi (*autonomy*), dan umpan balik (*feedback*).

Kepuasan kerja memiliki hubungan erat dengan kinerja pegawai yang meningkat ketika pegawai memiliki motivasi yang kuat untuk menyelesaikan tugasnya dan memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat. Sesuai dengan pendapat Lie dan Siagian (2018), semakin tinggi motivasi kerja seorang pegawai, maka kinerjanya akan semakin meningkat, baik dari segi kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, maupun kemandirian. Salah satu faktor utama yang memungkinkan sebuah instansi mencapai tujuan organisasinya adalah menciptakan lingkungan di mana pegawai merasa nyaman, dapat berkembang, dan memaksimalkan potensi mereka untuk mendukung kinerja. Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja pegawai, semakin signifikan peningkatan kinerja mereka. Selain itu, lingkungan kerja pada dasarnya memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Lingkungan kerja yang mendukung dan sesuai dengan standar akan secara langsung memengaruhi kinerja pegawai (Lestari dan Harmon, 2017). Hal ini sejalan dengan pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja, semakin baik pula kinerja pegawai. Secara mendalam, kepuasan kerja pegawai terhadap pekerjaannya saat ini mencerminkan bahwa mereka merasa pekerjaan tersebut sangat penting dan bermakna. Kondisi ini dapat meningkatkan integritas, yang terlihat dari kejujuran dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan aturan yang berlaku di perusahaan (Hendri, 2019).

Di Kantor Camat, kinerja pegawai terlihat dari salah satu misinya, yaitu menciptakan lingkungan kerja yang mampu mendorong motivasi pegawai untuk bekerja dengan disiplin yang kuat dan konsisten. Namun, dalam kenyataannya, terdapat fenomena di mana beberapa pegawai memiliki pola pikir hanya sebatas menyelesaikan kewajiban tugas. Kinerja pegawai terbatas pada melaksanakan pekerjaan sesuai dengan lingkup tugasnya masing-masing. Oleh karena itu, pengukuran kinerja pegawai harus didasarkan pada hasil kerja yang dicapai. Dalam pelaksanaannya, tidak jarang ditemukan pegawai kecamatan yang bekerja dengan lamban, tidak menyelesaikan tugas tepat waktu sesuai target, serta kurang disiplin dalam bekerja. Pelayanan di kantor kecamatan masih kurang optimal, ditambah dengan perilaku pegawai yang kurang disiplin saat bekerja. Beberapa pegawai sering meninggalkan kantor sebelum jam kerja berakhir karena merasa tugasnya sudah selesai. Sikap malas dan kurang disiplin ini berdampak

pada menurunnya tingkat kepuasan kerja, penurunan kinerja, serta rendahnya produktivitas organisasi. Hal tersebut menunjukkan kurangnya rasa tanggung jawab pegawai terhadap pekerjaan mereka, serta tindakan yang tidak terarah pada tujuan yang seharusnya dicapai. Selain itu, pekerjaan yang dilakukan secara berulang-ulang juga dapat menimbulkan rasa bosan.

Kepuasan kerja juga dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti hubungan antarpegawai, faktor individu, pengaruh eksternal, suasana kerja, lingkungan kerja, dan kompensasi. Salah satu faktor penting adalah kondisi lingkungan kerja, yang mencakup waktu kerja, jenis pekerjaan, sistem kerja, serta ketersediaan dan kondisi alat, perlengkapan, atau mesin yang digunakan. Lingkungan kerja ini tidak hanya memengaruhi performa kerja, tetapi juga berdampak pada kondisi psikologis pegawai. Ketidaksiuaian jenis pekerjaan dengan kemampuan individu, waktu kerja yang terbatas namun beban pekerjaan yang banyak, serta kurang memadainya fasilitas kerja dapat menambah beban kerja dan memengaruhi kinerja pegawai secara keseluruhan.

Tidak hanya lingkungan kerja yang memiliki pengaruh besar terhadap menurunnya kinerja pegawai di kantor camat, tetapi juga suasana kerja. Faktor-faktor seperti ketidakharmonisan antara beberapa pegawai dengan pimpinan kecamatan atau antarpegawai di dalam kantor berdampak pada buruknya komunikasi, baik antara pegawai dengan pimpinan maupun sesama pegawai. Selain itu, kondisi gedung kecamatan yang kecil dan kurangnya fasilitas kerja yang memadai turut membuat pegawai merasa tidak nyaman dan jenuh dengan situasi yang ada. Akibatnya, pegawai tidak mampu memberikan pelayanan yang optimal kepada masyarakat, sehingga menimbulkan penilaian negatif dari masyarakat terhadap pelayanan kantor camat karena dianggap tidak memuaskan.

Motivasi yang diberikan secara tepat sesuai haknya, serta tingkat kepuasan kerja yang diperoleh, sangat memengaruhi kinerja pegawai. Oleh sebab itu, pihak terkait perlu menetapkan regulasi yang jelas, berdasarkan prinsip keadilan dan kewajaran, serta sesuai dengan aturan kerja lembaga maupun ketentuan perundang-undangan yang berlaku. Dorongan motivasi yang memadai dapat meningkatkan disiplin pegawai, mendorong mereka untuk memahami dan mematuhi aturan yang berlaku. Tingkat kepuasan kerja pegawai sangat bergantung pada timbal balik yang diberikan atas usaha mereka dalam mencapai tujuan instansi.

Kinerja pegawai kantor camat yang kurang optimal seringkali disebabkan oleh ketidakpuasan terhadap beberapa aspek manajerial dan keorganisasian di kecamatan. Ketidakpuasan ini umumnya terjadi karena belum terpenuhinya kebutuhan-kebutuhan yang dianggap prioritas oleh pegawai. Masalah utama dalam hal ini adalah pentingnya memahami dan menetapkan skala prioritas kebutuhan pegawai yang disesuaikan dengan karakteristik masing-masing pegawai.

B. Tujuan Buku

Buku referensi “Meningkatkan Kinerja Pegawai: Pendekatan Motivasi, Lingkungan Kerja, dan Kepuasan Kerja” bertujuan untuk memberikan wawasan mendalam tentang bagaimana organisasi dapat meningkatkan kinerja pegawai dengan memperhatikan tiga faktor utama: motivasi, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja. Buku ini menyusun teori-teori yang relevan, membahas konsep-konsep manajerial terkini, serta membahas pengaruh teknologi digital dalam konteks kinerja manajemen. Dengan demikian, buku ini menyasar untuk membantu para pengelola sumber daya manusia, manajer, dan akademisi memahami cara-cara yang lebih efektif dalam meningkatkan kinerja pegawai di era digital. Tujuan utama buku ini adalah untuk:

1. Memberikan Pemahaman tentang Teori-teori Manajemen yang Relevan

Buku Peningkatan Kinerja Pegawai: Pendekatan Motivasi, Lingkungan Kerja, dan Kepuasan Kerja memberikan pemahaman yang mendalam tentang teori-teori manajemen yang relevan dalam pengelolaan kinerja pegawai. Buku ini pembahasan dimulai dengan pengenalan dasar manajemen, menjelaskan konsep-konsep dasar yang penting untuk memahami bagaimana organisasi dikelola dan bagaimana keputusan manajerial diambil. Kemudian, buku ini melanjutkan dengan penggalan teori-teori manajemen yang lebih kompleks, seperti manajemen sumber daya manusia (SDM), manajemen publik, serta teori-teori yang fokus pada pembangunan dan peningkatan kinerja pegawai.

Buku ini juga membahas penerapan teknologi digital dalam manajemen, yang semakin penting dalam dunia kerja modern. Dengan kemajuan teknologi, banyak organisasi yang mulai mengintegrasikan

teknologi digital ke dalam manajerial strategis untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kinerja pegawai. Hal ini termasuk penggunaan alat manajemen berbasis aplikasi, platform kolaborasi digital, serta kecerdasan buatan (AI) dalam pengukuran kinerja.

Dengan mempelajari teori-teori manajemen yang dibahas dalam buku ini, pembaca dapat memperoleh wawasan yang lebih baik tentang bagaimana mengelola dan meningkatkan kinerja pegawai secara strategis. Buku ini memberikan dasar yang kuat bagi manajer dan pengelola SDM untuk merancang dan menerapkan kebijakan serta strategi yang mendukung produktivitas dan kesejahteraan pegawai, sambil mempertimbangkan pengaruh faktor-faktor eksternal dan internal yang relevan. Teori-teori yang dibahas juga memberikan landasan yang kokoh untuk menghadapi tantangan dalam kinerja pengelolaan di era digital yang serba cepat.

2. Membahas Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai

Buku Peningkatan Kinerja Pegawai: Pendekatan Motivasi, Lingkungan Kerja, dan Kepuasan Kerja secara eksperimental membahas pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai. Salah satu aspek utama yang dibahas adalah bagaimana berbagai teori motivasi dapat diterapkan dalam konteks organisasi untuk meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja pegawai. Buku ini membahas secara mendalam teori-teori motivasi yang telah banyak dikenal, seperti teori hierarki kebutuhan Maslow, teori dua faktor Herzberg, dan teori motivasi dan pencapaian McClelland, serta bagaimana teori-teori ini relevan dalam menciptakan lingkungan kerja yang dapat memotivasi pegawai.

Buku ini menekankan bahwa motivasi bukan hanya soal insentif finansial, tetapi juga tentang pemberian penghargaan, pengakuan, dan pemberdayaan yang dapat merangsang rasa keterlibatan dan semangat kerja. Faktor-faktor motivasi seperti lingkungan kerja yang mendukung, peluang untuk pengembangan karir, serta hubungan yang positif antara manajer dan pegawai, semuanya turut mempengaruhi tingkat motivasi dan, pada gilirannya, kinerja pegawai. Buku ini juga membahas pentingnya pendekatan yang lebih individualistik, di mana manajer SDM perlu memahami kebutuhan dan keinginan tiap pegawai untuk merancang motivasi strategi yang lebih tepat sasaran.

Buku ini membahas bagaimana pengaruh motivasi terhadap kinerja tidak hanya bersifat jangka pendek, tetapi juga dapat

menciptakan dampak positif yang berkelanjutan pada produktivitas organisasi secara keseluruhan. Dengan memahami dan menerapkan teori-teori motivasi yang relevan, organisasi dapat menciptakan suasana yang mendorong pegawai untuk bekerja lebih efektif, berinovasi, dan merasa puas dengan pekerjaan.

3. Membahas Pentingnya Lingkungan Kerja dalam Menunjang Kinerja Pegawai

Buku Peningkatan Kinerja Pegawai: Pendekatan Motivasi, Lingkungan Kerja, dan Kepuasan Kerja membahas pentingnya lingkungan kerja yang kondusif untuk menunjang kinerja pegawai. Lingkungan kerja yang sehat dan mendukung dapat meningkatkan produktivitas, kreativitas, dan kepuasan kerja pegawai. Buku ini membahas berbagai jenis lingkungan kerja, mulai dari lingkungan fisik hingga sosial, serta bagaimana masing-masing dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Selain itu, buku ini juga membahas bagaimana strategi-strategi tertentu dapat diterapkan untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih baik, seperti menciptakan ruang kerja yang nyaman, memberikan kesempatan untuk kolaborasi antar tim, dan menjaga keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi.

Salah satu topik penting yang diangkat dalam buku ini adalah peran teknologi dalam meningkatkan kualitas lingkungan kerja. Buku ini membahas bagaimana penggunaan alat dan platform digital, seperti aplikasi tugas manajemen, alat kolaborasi online, dan ruang kerja virtual, dapat meningkatkan komunikasi, transparansi, serta mempercepat alur kerja dalam organisasi. Teknologi ini tidak hanya membuat pekerjaan menjadi lebih efisien, namun juga membantu menciptakan lingkungan yang lebih fleksibel dan responsif terhadap kebutuhan pegawai. Dengan adanya teknologi, pegawai dapat bekerja dari mana saja, terhubung dengan tim secara real-time, dan mengakses berbagai sumber daya yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja. Buku ini juga menekankan bahwa menciptakan lingkungan kerja yang positif bukan hanya tugas manajer atau HRD, tetapi membutuhkan kolaborasi dari semua pihak dalam organisasi. Lingkungan yang sehat, aman, dan mendukung akan mendorong pegawai untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaan, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

4. Menganalisis Kepuasan Kerja sebagai Faktor Kunci dalam Kinerja Pegawai

Buku Peningkatan Kinerja Pegawai: Pendekatan Motivasi, Lingkungan Kerja, dan Kepuasan Kerja menganalisis kepuasan kerja sebagai faktor penting yang mempengaruhi kinerja pegawai. Kepuasan kerja tidak hanya mencakup aspek gaji dan tunjangan, tetapi juga faktor-faktor psikologis dan sosial yang ada di tempat kerja, seperti hubungan antar rekan kerja, pengakuan atas prestasi, serta kesempatan untuk pengembangan karir. Buku ini membahas berbagai teori kepuasan kerja yang membantu menjelaskan bagaimana faktor-faktor tersebut dapat mempengaruhi semangat dan motivasi pegawai dalam bekerja. Salah satu fokus utama dalam buku ini adalah bagaimana meningkatkan kepuasan kerja untuk mendorong hasil kerja yang lebih baik dan meningkatkan produktivitas.

Buku ini juga menggambarkan kepuasan kerja dengan peningkatan motivasi pegawai. Kepuasan kerja yang tinggi cenderung menghasilkan tingkat motivasi yang lebih tinggi, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja pegawai secara keseluruhan. Buku ini membahas bagaimana peran manajer dalam menciptakan lingkungan yang mendukung kepuasan kerja, seperti memberikan umpan balik yang konstruktif, menawarkan penghargaan dan pengakuan yang sesuai, serta menciptakan peluang untuk pengembangan profesional. Dengan memahami konsep kepuasan kerja dan faktor-faktor yang mempengaruhinya, organisasi dapat merancang kebijakan dan strategi yang lebih efektif untuk meningkatkan motivasi pegawai dan, pada akhirnya, meningkatkan kinerja.

5. Mengidentifikasi Indikator Kinerja dan Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Buku Meningkatkan Kinerja Pegawai: Pendekatan Motivasi, Lingkungan Kerja, dan Kepuasan Kerja memberikan perhatian khusus pada pengidentifikasian indikator kinerja dan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Pembahasan ini sangat penting karena indikator kinerja adalah alat utama untuk menilai sejauh mana pegawai memenuhi tujuan yang ditetapkan oleh organisasi. Buku ini membahas berbagai jenis indikator kinerja, baik yang bersifat kuantitatif seperti jumlah output yang dihasilkan, maupun yang bersifat kualitatif seperti kepuasan pelanggan atau kualitas hubungan antar rekan kerja.

Pengukuran ini memberikan gambaran yang jelas dan objektif tentang tingkat pencapaian yang telah diraih oleh pegawai dalam menjalankan tugas.

Buku ini juga membahas faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, termasuk faktor internal seperti keterampilan, motivasi, dan komitmen pegawai, serta faktor eksternal seperti lingkungan kerja, manajemen yang ada, dan teknologi yang digunakan. Dengan pemahaman yang mendalam tentang faktor-faktor ini, organisasi dapat merancang kebijakan yang lebih tepat untuk mendukung kinerja pegawai, misalnya dengan memberikan pelatihan keterampilan, menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif, atau menggunakan teknologi yang mendukung produktivitas.

Buku ini juga membahas bagaimana pengukuran kinerja di era digital telah berkembang, terutama dengan adanya alat analitik dan platform digital yang memungkinkan pengumpulan data kinerja secara otomatis dan real-time. Dengan teknologi ini, organisasi dapat lebih cepat dalam mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki dan membuat keputusan yang lebih berbasis data. Hal ini memberikan pendekatan yang lebih efisien dan responsif dalam meningkatkan kinerja pegawai, sehingga dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi dengan lebih efektif.

6. Studi Kasus untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai dalam Praktik

Buku Meningkatkan Kinerja Pegawai: Pendekatan Motivasi, Lingkungan Kerja, dan Kepuasan Kerja tidak hanya membahas teori-teori yang berkaitan dengan manajemen kinerja, tetapi juga dilengkapi dengan studi kasus nyata yang memberikan gambaran konkret tentang bagaimana teori-teori tersebut dapat diterapkan dalam kehidupan sehari-hari organisasi. Salah satu studi kasus utama yang dibahas dalam buku ini berfokus pada kantor pemerintahan, yang sering kali menghadapi tantangan unik dalam mengelola kinerja pegawai. Melalui studi kasus ini, pembaca dapat melihat bagaimana konsep-konsep seperti motivasi, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja dapat diimplementasikan secara praktis untuk meningkatkan kinerja pegawai.

Studi kasus ini tidak hanya menunjukkan bagaimana teori-teori manajemen diterjemahkan dalam praktik, tetapi juga memberikan wawasan tentang tantangan yang dihadapi oleh organisasi dalam

menerapkan kebijakan manajerial yang efektif. Buku ini mengilustrasikan langkah-langkah yang diambil oleh manajer dan pimpinan untuk menciptakan perubahan yang positif dalam kinerja pegawai, baik melalui perubahan strategi motivasi, peningkatan kualitas lingkungan kerja, maupun pengelolaan kepuasan kerja. Selain itu, studi kasus ini juga menggambarkan bagaimana pengelolaan kinerja dapat lebih efektif dengan memanfaatkan teknologi, seperti penggunaan platform digital untuk mengukur dan memantau kinerja pegawai secara real-time.

Dengan adanya studi kasus ini, buku ini memberikan pemahaman yang lebih holistik tentang bagaimana teori-teori manajemen dapat diaplikasikan dalam konteks nyata. Pembaca tidak hanya akan mendapatkan pengetahuan teoretis, tetapi juga akan dapat melihat bagaimana teori-teori tersebut dapat mengarah pada perbaikan kinerja yang nyata dalam organisasi. Hal ini tentunya sangat berguna bagi para praktisi, manajer, dan pemimpin yang ingin mengimplementasikan strategi yang lebih efektif dalam mengelola kinerja pegawai.

C. Manfaat Buku

Buku referensi “Meningkatkan Kinerja Pegawai: Pendekatan Motivasi, Lingkungan Kerja, dan Kepuasan Kerja” memberikan manfaat yang luas bagi berbagai pihak yang terlibat dalam pengelolaan sumber daya manusia, baik dalam konteks organisasi pemerintah, swasta, maupun akademisi. Manfaat buku ini tidak hanya terbatas pada teori, tetapi juga menyentuh aspek praktis yang dapat langsung diterapkan dalam meningkatkan kinerja pegawai di era digital. Berikut adalah beberapa manfaat utama dari buku ini:

1. Memahami Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Buku Meningkatkan Kinerja Pegawai: Pendekatan Motivasi, Lingkungan Kerja, dan Kepuasan Kerja memberikan wawasan mendalam mengenai berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, yang merupakan elemen-elemen krusial dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM). Faktor-faktor utama yang dibahas dalam buku ini meliputi motivasi, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja. Motivasi pegawai menjadi faktor yang sangat penting karena dapat

mendorong untuk bekerja lebih keras dan lebih produktif. Buku ini menjelaskan berbagai teori motivasi yang dapat diterapkan untuk mempengaruhi semangat kerja pegawai, termasuk teori-teori yang mengidentifikasi kebutuhan dasar pegawai dan cara untuk memenuhinya dalam konteks pekerjaan.

Lingkungan kerja juga dibahas sebagai faktor penentu dalam mendukung kinerja pegawai. Buku ini membahas jenis-jenis lingkungan kerja yang mendukung produktivitas, termasuk lingkungan yang mengutamakan komunikasi terbuka, saling mendukung, dan memberi ruang bagi kreativitas pegawai. Di samping itu, kualitas lingkungan kerja yang kondusif juga berhubungan erat dengan tingkat stres dan kepuasan pegawai, yang akan berujung pada peningkatan atau penurunan kinerja.

Kepuasan kerja juga diuraikan sebagai faktor yang tidak kalah penting. Buku ini mengaitkan tingkat kepuasan kerja dengan berbagai faktor, termasuk pengakuan atas pencapaian pegawai, kesempatan untuk berkembang, dan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Dengan pemahaman tentang faktor-faktor ini, para manajer dan pengelola SDM dapat mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan dalam organisasi, serta merancang strategi yang lebih efektif untuk meningkatkan kinerja pegawai, yang pada gilirannya akan mendukung produktivitas dan pertumbuhan organisasi secara keseluruhan.

2. Memberikan Panduan Praktis dalam Meningkatkan Motivasi Pegawai

Buku Meningkatkan Kinerja Pegawai: Pendekatan Motivasi, Lingkungan Kerja, dan Kepuasan Kerja menawarkan panduan praktis yang sangat berguna dalam meningkatkan motivasi pegawai di tempat kerja. Salah satu cara yang dibahas adalah bagaimana menciptakan suasana yang mendukung motivasi pegawai, seperti memberikan pengakuan atas pencapaian, menawarkan peluang pengembangan karir, dan menciptakan iklim kerja yang positif. Pendekatan ini penting untuk memastikan pegawai merasa dihargai dan termotivasi untuk berkontribusi lebih dalam mencapai tujuan organisasi. Selain itu, buku ini juga membahas pentingnya komunikasi yang terbuka dan transparan antara manajer dan pegawai, yang dapat membantu mengatasi masalah sebelum berkembang lebih besar dan memberikan pemahaman yang lebih baik tentang tujuan dan harapan perusahaan.

Penerapan strategi motivasi yang tepat dapat meningkatkan kinerja pegawai secara signifikan, sekaligus mengurangi tingkat turnover yang tinggi. Pegawai yang merasa dihargai dan diberi ruang untuk berkembang akan lebih cenderung untuk bertahan di perusahaan. Buku ini memberikan alat dan wawasan yang diperlukan oleh manajer untuk membangun tim yang termotivasi dan berkomitmen terhadap keberhasilan jangka panjang organisasi.

3. Meningkatkan Kualitas Lingkungan Kerja

Buku Meningkatkan Kinerja Pegawai: Pendekatan Motivasi, Lingkungan Kerja, dan Kepuasan Kerja memberikan panduan komprehensif mengenai cara menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kinerja tinggi dan kesejahteraan pegawai. Lingkungan kerja yang positif dan mendukung memiliki peran penting dalam mendorong pegawai untuk bekerja secara produktif dan merasa puas dengan pekerjaan. Buku ini mengidentifikasi berbagai jenis lingkungan kerja, mulai dari lingkungan fisik hingga lingkungan sosial, yang mempengaruhi kenyamanan dan efektivitas pegawai. Misalnya, lingkungan yang terang, bersih, dan nyaman dapat meningkatkan konsentrasi, sementara lingkungan sosial yang inklusif dan mendukung dapat meningkatkan interaksi positif antar pegawai.

Buku ini menyarankan berbagai strategi untuk meningkatkan kualitas lingkungan kerja. Beberapa di antaranya termasuk menciptakan ruang kerja yang fleksibel, menyediakan alat dan sumber daya yang memadai, serta memastikan adanya saluran komunikasi yang efektif antara manajemen dan pegawai. Penerapan teknologi juga diulas dalam buku ini sebagai cara untuk memfasilitasi kolaborasi dan interaksi yang lebih baik antar pegawai. Teknologi seperti platform kolaborasi dan aplikasi manajemen tugas memungkinkan pegawai untuk berinteraksi lebih efisien, mengelola pekerjaan dengan lebih baik, dan mempercepat penyelesaian tugas.

Dengan menciptakan lingkungan kerja yang lebih kolaboratif dan produktif, buku ini menunjukkan bahwa manajer dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Ketika pegawai merasa nyaman dan dihargai di tempat kerja, lebih cenderung untuk berkomitmen dan bekerja dengan lebih baik. Buku ini memberikan wawasan yang sangat berguna bagi manajer untuk menciptakan suasana kerja yang optimal, yang pada

gilirannya akan berdampak positif pada kinerja pegawai dan organisasi secara keseluruhan.

4. Memahami Kepuasan Kerja sebagai Kunci Kinerja

Kepuasan kerja merupakan faktor kunci yang mempengaruhi kinerja pegawai dalam suatu organisasi. Buku ini membahas berbagai teori kepuasan kerja dan menjelaskan bagaimana faktor-faktor yang berhubungan dengan kepuasan dapat mendorong peningkatan produktivitas pegawai. Kepuasan kerja mencakup berbagai aspek, mulai dari gaji dan tunjangan, kesempatan untuk berkembang, hingga hubungan dengan rekan kerja dan atasan. Buku ini memaparkan teori-teori utama yang menjelaskan bagaimana setiap faktor ini memengaruhi tingkat kepuasan kerja, seperti teori motivasi Herzberg, yang membedakan antara faktor motivator dan faktor higienis dalam kepuasan kerja. Faktor motivator, seperti pencapaian, pengakuan, dan tanggung jawab, dianggap memberikan dampak positif terhadap kepuasan dan kinerja pegawai, sedangkan faktor higienis, seperti kondisi kerja dan kebijakan perusahaan, jika tidak terpenuhi dengan baik, dapat menurunkan kepuasan kerja.

Buku ini juga menekankan pentingnya peran manajer dalam memastikan kepuasan kerja pegawai dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung. Manajer yang memahami kebutuhan dan harapan pegawai, serta memberikan feedback yang konstruktif, dapat meningkatkan tingkat kepuasan kerja. Kebijakan yang jelas, pengakuan terhadap pencapaian pegawai, serta kesempatan untuk pengembangan diri adalah beberapa langkah yang dapat diambil oleh manajer untuk menciptakan suasana kerja yang memuaskan. Buku ini memberikan panduan bagi manajer untuk merancang kebijakan yang tidak hanya mengatasi masalah kepuasan kerja, tetapi juga meningkatkan semangat dan komitmen pegawai terhadap tugas. Dengan memahami dan mengelola kepuasan kerja secara efektif, organisasi dapat meningkatkan kinerja pegawai dan menciptakan suasana kerja yang lebih produktif.

5. Mempersiapkan Organisasi untuk Era Digital

Buku ini memberikan wawasan penting mengenai bagaimana teknologi digital, termasuk platform digital dan kecerdasan buatan (AI), dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam organisasi. Di era digital ini, teknologi bukan hanya alat pendukung, tetapi juga

menjadi faktor kunci dalam transformasi manajemen kinerja. Dengan mengadopsi teknologi yang tepat, organisasi dapat mengoptimalkan proses pengelolaan sumber daya manusia (SDM) melalui pengumpulan data yang lebih efisien, pengukuran kinerja yang lebih akurat, dan pemantauan yang lebih real-time. Platform digital memungkinkan data kinerja pegawai untuk dikumpulkan, dianalisis, dan disajikan secara langsung, memberikan pemimpin organisasi informasi yang lebih cepat dan lebih akurat dalam pengambilan keputusan.

Kecerdasan buatan (AI) berperan besar dalam menganalisis data kinerja pegawai, mengidentifikasi pola, dan memberikan rekomendasi berbasis data yang dapat membantu dalam pengembangan individu dan tim. AI juga dapat membantu mempersonalisasi pengalaman pengelolaan SDM, seperti melalui pelatihan yang disesuaikan dengan kebutuhan spesifik pegawai atau pemberian umpan balik yang lebih terarah dan relevan. Teknologi ini tidak hanya mempercepat proses manajemen kinerja, tetapi juga meningkatkan kualitas keputusan yang dibuat oleh manajer.

Dengan penggunaan teknologi yang tepat, organisasi juga dapat mempermudah pengukuran kinerja secara real-time, memberikan umpan balik langsung kepada pegawai, serta memungkinkan perbaikan berkelanjutan. Implementasi teknologi yang efisien memungkinkan pegawai dan manajer untuk lebih fokus pada tugas-tugas strategis yang dapat meningkatkan produktivitas, sambil mengurangi beban administratif. Oleh karena itu, buku ini memberikan panduan bagi organisasi yang ingin bertransformasi secara digital, menjadikan teknologi sebagai mitra dalam mencapai tujuan manajerial dan kinerja pegawai yang lebih baik.

6. Studi Kasus untuk Penerapan Praktis

Buku ini membahas berbagai studi kasus yang menggambarkan penerapan praktis teori-teori yang telah dibahas dalam konteks nyata di dunia organisasi. Studi kasus ini memberikan gambaran tentang bagaimana teori-teori manajemen, motivasi, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai dapat diterapkan untuk meningkatkan hasil kinerja di berbagai jenis organisasi. Para pembaca, terutama manajer dan pengelola SDM, dapat memperoleh wawasan berharga tentang cara-cara yang efektif untuk meningkatkan kinerja pegawai dengan memanfaatkan strategi-strategi yang telah terbukti berhasil dalam kasus-kasus nyata.

Dengan studi kasus ini, buku ini membahas bagaimana tantangan yang dihadapi organisasi dalam mengelola kinerja pegawai dapat diatasi dengan penerapan kebijakan yang tepat, serta penggunaan teknologi dan pendekatan berbasis data. Setiap kasus memberikan contoh langkah-langkah konkret yang diambil oleh manajer dan pemimpin organisasi untuk menciptakan lingkungan yang mendukung produktivitas pegawai dan mengatasi hambatan yang mungkin muncul selama proses peningkatan kinerja. Dengan demikian, buku ini tidak hanya memberikan teori, tetapi juga memberi panduan yang praktis bagi pembaca untuk menghadapi tantangan serupa dalam organisasi.

Studi kasus yang ada juga menggambarkan pentingnya kolaborasi antar bagian dalam organisasi dan bagaimana komunikasi yang efektif dapat memperkuat penerapan strategi peningkatan kinerja. Pembaca akan memahami lebih dalam bagaimana perubahan kecil dalam strategi dan kebijakan dapat membawa dampak besar terhadap motivasi dan kinerja pegawai. Dengan mempelajari pengalaman nyata ini, para pengelola SDM dapat mengimplementasikan solusi yang lebih efektif dan relevan dalam konteks organisasi sendiri, meningkatkan efisiensi dan produktivitas di tempat kerja.

7. Memberikan Wawasan tentang Manajemen SDM Berbasis Keberlanjutan

Buku ini memberikan wawasan mendalam tentang pentingnya mengintegrasikan prinsip keberlanjutan dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) sebagai upaya strategis untuk memastikan keberlangsungan organisasi dalam jangka panjang. Fokus utama dari pendekatan ini adalah menciptakan kebijakan dan praktik yang tidak hanya bertujuan untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam jangka pendek, tetapi juga membangun fondasi yang kokoh untuk kesuksesan berkelanjutan. Prinsip keberlanjutan dalam manajemen SDM menekankan pengembangan kapasitas pegawai, kesejahteraan jangka panjang, serta pelestarian sumber daya organisasi, termasuk tenaga kerja yang kompeten dan berkomitmen.

Integrasi keberlanjutan dalam manajemen SDM mencakup berbagai aspek, seperti pelatihan berkelanjutan, pengembangan keterampilan, keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*), dan kepedulian terhadap lingkungan kerja yang sehat dan produktif. Dengan pendekatan ini, organisasi dapat menjaga motivasi dan loyalitas

pegawai, meminimalisir turnover, dan memastikan produktivitas tetap optimal seiring waktu. Buku ini juga membahas bagaimana praktik-praktik berkelanjutan membantu menciptakan lingkungan kerja yang adil, inklusif, dan berdaya saing tinggi.

Buku ini memberikan panduan praktis bagi manajer dan pengelola SDM untuk merancang strategi keberlanjutan yang selaras dengan visi dan misi organisasi. Pendekatan berbasis keberlanjutan juga mendukung inovasi dan adaptasi organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang dinamis, termasuk perkembangan teknologi dan tuntutan global. Dengan memahami konsep ini, pembaca akan memperoleh perspektif baru tentang bagaimana manajemen SDM yang berkelanjutan dapat menjadi kunci dalam menjaga stabilitas organisasi, membangun keunggulan kompetitif, dan memastikan pertumbuhan yang berkelanjutan di masa depan.

8. Berguna bagi Akademisi dan Peneliti

Buku ini memberikan manfaat yang signifikan bagi para akademisi dan peneliti yang tertarik mendalami berbagai teori terkait manajemen sumber daya manusia, seperti motivasi, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai. Dengan membahas kajian teoritis yang komprehensif dan berbasis penelitian terkini, buku ini menjadi sumber referensi yang kaya dan terpercaya untuk pengembangan penelitian lebih lanjut di bidang ini. Para peneliti dapat memanfaatkan konten buku ini untuk membahas hubungan antara faktor-faktor tersebut serta menganalisis bagaimana implementasinya dapat memengaruhi efektivitas organisasi.

Bagi akademisi, buku ini dapat dijadikan acuan dalam pengembangan kurikulum pendidikan di bidang manajemen dan sumber daya manusia di perguruan tinggi. Dengan pemaparan teori yang sistematis dan praktis, buku ini membantu dosen dalam menyampaikan materi perkuliahan yang relevan dengan kebutuhan dunia kerja saat ini, terutama di era digital. Topik-topik yang dibahas dalam buku ini, seperti pengukuran kinerja berbasis teknologi dan prinsip keberlanjutan dalam manajemen SDM, memberikan wawasan yang sesuai dengan perkembangan tren global dalam pengelolaan organisasi.

Buku ini juga dilengkapi dengan studi kasus dan contoh praktis yang dapat digunakan sebagai bahan ajar atau referensi dalam penelitian empiris. Para mahasiswa dan peneliti dapat menjadikan buku ini sebagai

titik tolak dalam menyusun skripsi, tesis, maupun disertasi yang berfokus pada peningkatan kinerja pegawai dan faktor-faktor yang mempengaruhinya. Dengan demikian, buku ini tidak hanya berperan sebagai sumber teori, tetapi juga sebagai panduan praktis untuk menghasilkan penelitian yang berkontribusi pada ilmu pengetahuan dan praktik manajemen SDM di masa depan.



BAB II

TEORI MANAJEMEN

Manajemen merupakan salah satu aspek penting dalam pengelolaan suatu organisasi, baik itu di sektor publik, swasta, maupun sektor lainnya. Dalam setiap organisasi, manajemen berperan sebagai tulang punggung yang memastikan bahwa seluruh sumber daya, baik manusia, finansial, maupun materi, dapat dimanfaatkan secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Teori manajemen memberikan dasar pemikiran dan panduan yang diperlukan oleh para pemimpin dan manajer dalam mengelola organisasi, serta membantunya dalam mengambil keputusan strategis yang dapat memengaruhi keberhasilan organisasi.

A. Pengertian Manajemen

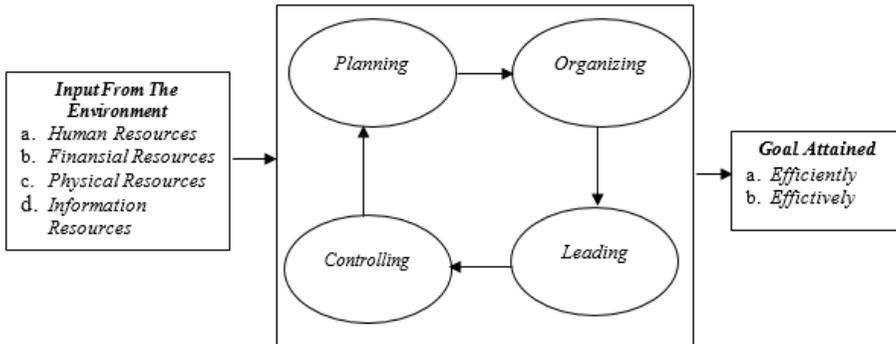
Manajemen merupakan proses pelaksanaan berbagai kegiatan yang bertujuan untuk mencapai sasaran tertentu, di mana hal ini melibatkan kemampuan atau keterampilan individu yang menduduki posisi manajerial untuk menghasilkan pencapaian melalui kerja sama dengan orang lain (Andri Ferianto dan Endang, 2015). Menurut Hasibuan (2016), manajemen adalah gabungan antara ilmu dan seni dalam mengelola sumber daya manusia serta sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu. Andrew F. Sikula (2014) mendefinisikan manajemen sebagai serangkaian aktivitas seperti perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, komunikasi, dan pengambilan keputusan yang dilakukan oleh suatu organisasi untuk mengoordinasikan berbagai sumber daya yang dimiliki. Tujuan dari aktivitas-aktivitas ini adalah menghasilkan produk atau layanan secara efisien.

Menurut Sedarmayanti (2014), manajemen adalah sebuah proses yang terdiri dari serangkaian kegiatan, seperti perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian, yang dilakukan

untuk menentukan serta mencapai tujuan yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya. Namun, kualitas sumber daya manusia saja tidak cukup jika tidak didukung oleh kemampuan pemimpin dalam mengelola potensi yang ada. Oleh karena itu, manajemen yang baik menjadi hal yang sangat penting di setiap instansi. Seperti halnya organisasi atau perusahaan lainnya, kantor pelayanan publik juga menerapkan manajemen dalam menjalankan aktivitasnya. Secara umum, manajemen dibutuhkan oleh semua jenis organisasi, karena tanpa manajemen, setiap usaha yang dilakukan akan menjadi tidak efektif, dan pencapaian tujuan akan semakin sulit (Morisson, 2010). Istilah manajemen sendiri telah diinterpretasikan oleh berbagai pihak dengan sudut pandang yang berbeda, seperti pengelolaan, pembinaan, pengurusan, kepemimpinan, administrasi, dan lain sebagainya. Setiap definisi yang diberikan cenderung dipengaruhi oleh latar belakang pekerjaan atau bidang masing-masing pihak.

Menurut Peter Pringle dalam Morissan (2010), dalam konteks media penyiaran, manajer umum memiliki tanggung jawab kepada pemilik dan pemegang saham untuk mengkoordinasikan sumber daya yang tersedia (baik manusia maupun materi) sehingga tujuan media penyiaran tersebut dapat tercapai. Manajer umum pada dasarnya bertanggung jawab atas seluruh aspek operasional suatu instansi. Menurut Griffin (2021), manajemen adalah serangkaian kegiatan yang mencakup perencanaan, pengambilan keputusan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian yang diarahkan untuk mengelola sumber daya organisasi (seperti manusia, keuangan, fisik, dan informasi) dengan tujuan untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif. Banyak karakteristik yang memperumit dan menambah ketidakpastian dalam manajemen berasal dari lingkungan tempat organisasi beroperasi.

Gambar 1
Management In Organization



Sumber: Ricky W Griffin (2021)

Gambar di atas merupakan kegiatan manajerial dasar yang meliputi perencanaan dan pengambilan keputusan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian. Manajer terlibat dalam aktivitas-aktivitas ini untuk mengoptimalkan penggunaan sumber daya manusia, keuangan, fisik, dan informasi secara efisien dan efektif, guna mencapai tujuan organisasi. Menurut Pettinger (2020), manajemen adalah proses untuk menyelesaikan tugas melalui orang-orang, yang melibatkan kombinasi kreatif dan energik dari sumber daya yang efektif. Hal ini dapat memanfaatkan keterampilan dan bakat individu yang terkait dengan manajemen dalam organisasi serta organisasi yang beroperasi di lingkungan sekitarnya.

B. Evolusi Pemikiran Manajemen: Dari Klasik hingga Kontemporer

Teori manajemen telah mengalami evolusi yang signifikan sejak abad ke-19 hingga era digital saat ini. Perubahan tersebut tidak hanya mencakup fokus dan pendekatan dalam mengelola organisasi, tetapi juga bagaimana manajemen dipraktikkan dalam merespons perkembangan teknologi, perubahan sosial, dan kebutuhan tenaga kerja. Pada awalnya, teori manajemen muncul sebagai upaya untuk meningkatkan efisiensi produksi selama Revolusi Industri, namun seiring perkembangan zaman, fokus tersebut bergeser menjadi pengelolaan sumber daya manusia, inovasi, serta penciptaan nilai dalam konteks globalisasi dan digitalisasi.

1. Era Manajemen Klasik: Efisiensi Produksi sebagai Prioritas

Pemikiran manajemen klasik lahir pada akhir abad ke-19 dan awal abad ke-20, ketika Revolusi Industri melahirkan kebutuhan akan metode kerja yang lebih sistematis dan efisien. Salah satu tokoh utama dari periode ini adalah Frederick W. Taylor, yang dikenal dengan teori Manajemen Ilmiah. Taylor berfokus pada peningkatan produktivitas dengan cara menganalisis dan mengoptimalkan metode kerja. Ia percaya bahwa setiap pekerjaan dapat dipecah menjadi langkah-langkah yang lebih kecil, diukur, dan disederhanakan untuk mencapai efisiensi maksimal. Konsep seperti time and motion study muncul untuk mengurangi pemborosan waktu dan tenaga, menjadikan proses produksi lebih cepat dan hemat biaya.

Di samping Taylor, Henri Fayol memberikan kontribusi signifikan melalui teori administrasi umum yang menekankan fungsi-fungsi manajemen: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, koordinasi, dan pengendalian. Fayol melihat manajemen sebagai proses universal yang berlaku untuk semua organisasi. Sementara itu, Max Weber mengembangkan konsep birokrasi, yang menekankan hierarki yang jelas, pembagian tugas yang spesifik, serta aturan dan prosedur formal. Pada periode ini, manusia sering dilihat sebagai "mesin" yang harus bekerja sesuai prosedur untuk mencapai efisiensi. Namun, teori klasik ini mendapat kritik karena dianggap terlalu mekanis dan mengabaikan aspek psikologis pekerja. Pandangan bahwa manusia hanya sebagai alat produksi mulai dipertanyakan seiring munculnya pemikiran baru di abad ke-20.

2. Teori Hubungan Manusiawi dan Fokus pada Sumber Daya Manusia

Pada dekade 1920-an hingga 1940-an, muncul gerakan baru dalam teori manajemen yang dikenal sebagai pendekatan hubungan manusiawi. Tokoh kunci dalam pendekatan ini adalah Elton Mayo, yang melakukan eksperimen terkenal di pabrik Hawthorne, Chicago. Hasil penelitian Mayo menunjukkan bahwa faktor sosial, seperti perhatian yang diberikan oleh manajemen kepada pekerja dan hubungan antarpegawai, memiliki pengaruh signifikan terhadap produktivitas. Teori ini menandai pergeseran fokus dari efisiensi produksi ke aspek manusia dalam organisasi, seperti motivasi, kepuasan kerja, dan keterlibatan karyawan. Berdasarkan pendekatan ini, manajer mulai

menyadari pentingnya komunikasi dua arah, kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan, serta penciptaan lingkungan kerja yang mendukung. Teori hubungan manusiawi membuka jalan bagi pendekatan-pendekatan modern dalam pengelolaan sumber daya manusia, termasuk pengembangan keterampilan, pemberdayaan karyawan, dan peningkatan kualitas hidup di tempat kerja.

3. Perubahan Fokus dalam Manajemen Modern

Pada pertengahan abad ke-20, perkembangan teori manajemen semakin kompleks dengan masuknya pendekatan ilmiah yang lebih holistik. Konsep Teori Motivasi muncul sebagai salah satu fondasi penting dalam manajemen modern. Tokoh seperti Abraham Maslow memperkenalkan hierarki kebutuhan, yang menekankan bahwa manusia memiliki kebutuhan berjenjang, mulai dari kebutuhan fisiologis hingga aktualisasi diri. Sementara itu, Frederick Herzberg mengembangkan teori dua faktor, yang membagi motivasi menjadi faktor pemeliharaan (*hygiene factors*) dan motivasi intrinsik. Seiring perkembangan teknologi dan globalisasi, manajemen modern mulai menekankan pada pentingnya fleksibilitas, inovasi, dan kepuasan karyawan. Pendekatan sistem manajemen diperkenalkan untuk melihat organisasi sebagai sebuah sistem yang saling berhubungan, di mana perubahan dalam satu elemen akan mempengaruhi elemen lainnya. Teori ini menekankan perlunya adaptasi organisasi terhadap lingkungan eksternal yang dinamis.

4. Manajemen Kinerja dalam Konteks Perubahan Zaman

Seiring dengan masuknya era digital pada akhir abad ke-20 hingga awal abad ke-21, manajemen kinerja telah berkembang menjadi lebih strategis dan adaptif. Jika pada masa klasik manajemen hanya berfokus pada pengukuran produktivitas melalui output fisik, di era kontemporer, kinerja pegawai diukur secara lebih holistik, mencakup aspek kuantitatif dan kualitatif. Faktor-faktor seperti inovasi, kreativitas, kepuasan kerja, dan keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*) menjadi elemen penting dalam evaluasi kinerja.

Organisasi modern tidak lagi hanya menekankan kontrol ketat dan hierarki yang kaku, tetapi berfokus pada pemberdayaan karyawan, kolaborasi tim, dan pengembangan individu. Konsep seperti Manajemen Berbasis Kinerja (*Performance Management System*) dan Manajemen

Berbasis Kompetensi diperkenalkan untuk menciptakan sistem yang lebih transparan dan akuntabel dalam menilai kinerja. Teknologi digital juga telah merombak bagaimana manajemen kinerja dilakukan. Penggunaan data analitik, perangkat lunak HR, dan kecerdasan buatan (AI) memungkinkan pengukuran kinerja yang lebih akurat dan real-time. Selain itu, tren seperti remote working dan fleksibilitas kerja mengharuskan manajer untuk mengembangkan strategi manajemen kinerja yang lebih adaptif dan inklusif.

5. Era Kontemporer: Manajemen Berbasis Inovasi dan Teknologi

Di era digital dan Revolusi Industri 4.0, pemikiran manajemen semakin menekankan pentingnya inovasi, adaptasi, dan teknologi sebagai kunci keunggulan kompetitif. Konsep seperti manajemen inovasi, manajemen berbasis data, dan agile management muncul untuk merespons perubahan yang sangat cepat dalam dunia bisnis. Organisasi dihadapkan pada tantangan untuk terus berinovasi, merespons pasar global, dan memberdayakan karyawan agar menjadi lebih produktif dan kreatif. Manajemen kontemporer juga menekankan pentingnya kepemimpinan transformasional, di mana pemimpin tidak hanya bertindak sebagai pengawas, tetapi juga sebagai inspirator yang mampu mendorong perubahan positif di organisasi.

Pemimpin di era ini diharapkan mampu memotivasi tim, membangun budaya kolaboratif, dan mendorong inovasi untuk mencapai tujuan jangka panjang. Selain itu, pemikiran manajemen di era kontemporer mengakui pentingnya keberlanjutan (*sustainability*). Konsep *triple bottom line* (ekonomi, lingkungan, dan sosial) mulai diterapkan dalam manajemen kinerja, yang menggabungkan profitabilitas dengan tanggung jawab sosial dan lingkungan. Hal ini menegaskan bahwa kinerja organisasi tidak hanya diukur dari keuntungan finansial, tetapi juga dari kontribusi positif terhadap masyarakat dan lingkungan.

C. Tingkatan dalam Manajemen

Organisasi, dalam konteks manajerial, biasanya dibagi menjadi tiga tingkat manajemen utama: manajer puncak, manajer menengah, dan manajer lini pertama. Setiap tingkat manajer memiliki peran, tanggung jawab, dan pengaruh yang berbeda dalam menjalankan organisasi dan

mencapai tujuan organisasi. Terlepas dari tingkatan manajernya, masing-masing biasanya bertanggung jawab atas area tertentu dalam organisasi, seperti pemasaran, keuangan, operasi, sumber daya manusia, dan administrasi. Pemahaman mengenai tiga tingkat manajer ini penting untuk memahami bagaimana manajemen bekerja dalam konteks organisasi secara keseluruhan. Berikut ini penjelasan lebih mendalam mengenai setiap tingkat manajer serta pengertian manajemen yang lebih luas.

1. Manajer Puncak (Manajemen Puncak)

Manajer puncak merupakan tingkat manajemen tertinggi dalam suatu organisasi. Manajer puncak bertanggung jawab atas strategi organisasi, pengambilan keputusan jangka panjang, serta kebijakan-kebijakan yang akan mempengaruhi seluruh operasional perusahaan. Manajer puncak sering kali disebut CEO (*Chief Executive Officer*), Presiden Direktur, atau Direktur Utama, tergantung pada struktur organisasi, mengawasi seluruh aspek organisasi dan membuat keputusan yang mengarah pada visi dan misi perusahaan. Manajer puncak memiliki tanggung jawab untuk merencanakan dan mengarahkan strategi perusahaan. Manajer puncak harus memiliki pemahaman yang luas mengenai tren pasar, kondisi ekonomi, serta faktor eksternal lainnya yang dapat mempengaruhi organisasi. Keputusan yang dibuat oleh manajer puncak mencakup keputusan besar, seperti alokasi sumber daya, ekspansi pasar, atau perencanaan jangka panjang. Manajer puncak juga berperan dalam membentuk budaya organisasi, menetapkan nilai-nilai dasar, dan memimpin organisasi menuju pencapaian tujuan strategis.

2. Manajer Menengah (Manajemen Menengah)

Manajer menengah adalah manajer yang berada di antara manajer puncak dan manajer lini pertama. Manajer menengah bertanggung jawab untuk mengubah keputusan strategi yang diambil oleh manajer puncak ke dalam kebijakan dan rencana operasional yang lebih spesifik. Manajer menengah mengawasi dan mengelola departemen atau unit-unit yang lebih kecil dalam organisasi dan menjadi penghubung antara manajer puncak dan lini pertama. Manajer menengah sering kali memiliki jabatan seperti manajer departemen, kepala divisi, atau direktur. Fokus pada pelaksanaan strategi yang lebih rinci dan mengawasi implementasi kebijakan dalam operasi sehari-hari.

Misalnya seorang manajer menengah di departemen pemasaran akan bertanggung jawab untuk mengimplementasikan strategi pemasaran yang lebih besar yang telah disusun oleh manajer puncak, seperti pengembangan produk baru, kampanye iklan, atau segmentasi pasar. Selain itu, manajer menengah juga berpartisipasi dalam memotivasi dan mengembangkan tim. Manajer menengah memberikan arahan kepada manajer lini pertama dan memastikan bahwa kinerja tim sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Dalam banyak kasus, manajer menengah juga bertanggung jawab untuk mengelola departemen anggaran dan memastikan bahwa sumber daya digunakan secara efisien untuk mencapai tujuan organisasi.

3. Manajer Lini Pertama (Manajemen Lini Pertama)

Manajer lini pertama adalah manajer yang memiliki tanggung jawab langsung atas operasional sehari-hari dan manajer yang paling dekat dengan karyawan atau tenaga kerja operasional. Manajer lini pertama mengawasi pekerja dan staf yang menjalankan tugas-tugas teknis dan operasional dalam organisasi. Misalnya, manajer lini pertama dapat berupa supervisi atau kepala tim dalam departemen produksi, layanan pelanggan, atau administrasi. Manajer lini pertama bertanggung jawab untuk mengarahkan aktivitas harian dan memastikan bahwa pekerjaan dilakukan dengan efektif dan efisien, mengumpulkan hasil pekerjaan karyawan, memberikan umpan balik, dan melaporkan pencapaian serta masalah kepada manajer menengah.

Manajer lini pertama juga bertugas mengatasi masalah operasional yang muncul, seperti memastikan bahwa produk diproduksi tepat waktu atau bahwa pelanggan menerima layanan yang memadai. Selain itu, manajer lini pertama memiliki peran penting dalam mengembangkan karyawan di bawah. Manajer lini pertama memberikan pelatihan, memastikan bahwa karyawan mengikuti prosedur yang benar, serta memberikan dukungan untuk meningkatkan keterampilan kerja. Manajer lini pertama juga berperan dalam menjaga moral dan kepuasan kerja, karena sering menjadi kontak titik utama antara manajemen dan staf operasional.

4. Tanggung Jawab Manajer di Setiap Tingkatan

Meskipun manajer berada pada tingkat yang berbeda dalam hierarki organisasi, semua memiliki tanggung jawab serupa dalam hal pengelolaan sumber daya. Manajer di semua tingkat harus membuat keputusan yang tepat, mengelola anggaran, memimpin tim, serta menjaga produktivitas dan kinerja organisasi. Namun, perannya dalam keputusan yang lebih besar akan berbeda. Manajer puncak akan lebih fokus pada keputusan jangka panjang dan strategi, sementara manajer menengah lebih fokus pada implementasi pengelolaan dan koordinasi operasional, sedangkan manajer lini pertama lebih terlibat dalam tugas pengelolaan sehari-hari.

5. Kesimpulan

Manajer di setiap tingkat memiliki peran yang sangat penting dalam kelangsungan hidup dan keberhasilan suatu organisasi. Manajer puncak menetapkan visi dan strategi organisasi, manajer menengah menerjemahkan strategi tersebut menjadi kebijakan dan implementasi, sementara manajer lini pertama bertanggung jawab untuk memastikan bahwa operasional sehari-hari berjalan dengan lancar. Meskipun manajer memiliki tingkatan yang berbeda-beda dalam organisasi, semua memiliki tanggung jawab untuk mengelola sumber daya yang tersedia untuk mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan pengertian manajemen oleh beberapa ahli, manajemen bukan hanya tentang pengelolaan sumber daya, tetapi juga tentang pengambilan keputusan yang tepat dalam perencanaan, organisasi, pengarahan, dan pengendalian kegiatan yang ada dalam perusahaan. Manajer harus memiliki pemahaman yang baik mengenai teori manajemen serta keterampilan praktis untuk mengimplementasikan prinsip-prinsip tersebut dalam organisasi. Manajemen yang efektif dapat meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan, yang pada akhirnya berkontribusi pada pencapaian tujuan perusahaan yang lebih besar.

D. Fungsi Manajer Umum

Di dunia manajemen, fungsi-fungsi dasar yang diberikan oleh seorang manajer berperan penting dalam memastikan organisasi berjalan sesuai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Suryani dkk. (2021), fungsi

manajemen dapat dirangkum dalam empat pilar utama, yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), koordinasi (*coordinating*), dan pengawasan (*controlling*). Setiap fungsi ini saling melengkapi dan menjadi landasan utama bagi manajer dalam melaksanakan tanggung jawab. Berikut adalah penjelasan mendalam mengenai keempat fungsi tersebut.

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah tahap awal dan paling mendasar dalam proses manajemen. Fungsi ini fokus pada pengambilan keputusan tentang apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam tahap ini, manajer menetapkan tujuan, menentukan langkah-langkah strategi, dan merencanakan rencana untuk mencapai tujuan tersebut. Perencanaan meliputi identifikasi tujuan organisasi, analisis situasi saat ini, dan strategi pengembangan untuk masa depan. Proses perencanaan mencakup penetapan visi dan misi, analisis kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman (SWOT), serta penyusunan rencana jangka pendek maupun jangka panjang. Perencanaan yang baik membantu organisasi memprioritaskan sumber daya dan mengarahkan upaya pada hal-hal yang paling penting.

Misalnya dalam sebuah perusahaan manufaktur, manajer harus merencanakan produksi berdasarkan permintaan pasar, menguraikan kebutuhan bahan baku, serta menetapkan target produksi. Dengan adanya rencana yang matang, manajer dapat mengantisipasi tantangan yang mungkin muncul dan menyiapkan langkah-langkah untuk mengatasinya. Namun, perencanaan bukan hanya tentang merancang apa yang akan dilakukan, tetapi juga tentang meramalkan berbagai kemungkinan perubahan di masa depan. Dengan demikian, perencanaan berperan sebagai pedoman utama untuk mencapai keberhasilan organisasi.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah fungsi yang fokus pada pengelolaan sumber daya organisasi, termasuk sumber daya manusia, keuangan, material, dan informasi, untuk mendukung pelaksanaan rencana yang telah ditetapkan. Dalam proses ini, manajer menetapkan struktur organisasi, membagi tugas, mengalokasikan sumber daya, dan menentukan tanggung jawab masing-masing individu atau tim. Tahapan

pengorganisasian meliputi pembentukan struktur kerja yang jelas, seperti pembagian kerja berdasarkan departemen, divisi, atau unit. Struktur yang baik memastikan bahwa setiap anggota organisasi memahami peran dan tanggung jawab. Selain itu, pengorganisasian juga mencakup penetapan hak, izin, dan tanggung jawab masing-masing individu untuk menghindari tumpang tindih pekerjaan dan memastikan koordinasi yang efektif.

Misalnya dalam sebuah proyek pengembangan produk baru, manajer perlu membentuk tim lintas fungsi yang terdiri dari departemen penelitian dan pengembangan (R&D), pemasaran, dan produksi. Setiap departemen memiliki peran spesifik, seperti R&D bertanggung jawab atas desain produk, pemasaran bertugas melakukan riset pasar, dan produksi mengelola proses manufaktur. Pengorganisasian yang baik tidak hanya meningkatkan efisiensi, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, sehingga semua anggota organisasi dapat bekerja sama secara harmonis untuk mencapai tujuan bersama.

3. Koordinasi (*Coordinating*)

Koordinasi adalah fungsi manajemen yang bertujuan untuk menyelaraskan berbagai kegiatan dalam organisasi agar semua unit bekerja secara harmonis menuju tujuan yang sama. Fungsinya mencakup integrasi tugas-tugas, penyelarasan upaya antar individu atau tim, serta penyelesaian konflik yang mungkin timbul. Koordinasi yang efektif memastikan bahwa semua bagian organisasi bergerak ke arah yang sama dan tidak ada upaya yang sia-sia. Dalam hal ini, manajer bertindak sebagai penghubung antara berbagai departemen, memastikan bahwa semua pihak memiliki pemahaman yang sama tentang tujuan organisasi dan bagaimana cara mencapainya.

Misalnya dalam sebuah perusahaan logistik, koordinasi antara waktu pengiriman, penyimpanan, dan layanan pelanggan sangat penting untuk memastikan bahwa barang sampai tepat waktu kepada pelanggan. Tanpa koordinasi yang baik, komunikasi dapat terputus, yang berakhir pada keterlambatan pengiriman atau ketidakpuasan pelanggan. Selain itu, koordinasi juga melibatkan penyeimbangan antara kebutuhan individu dan kebutuhan organisasi. Manajer perlu memastikan bahwa setiap anggota tim merasa dihargai dan didukung, sekaligus tetap fokus pada tujuan organisasi. Fungsi ini sangat penting untuk menciptakan sinergi dalam organisasi dan meningkatkan produktivitas.

4. Pengawasan (*Controlling*)

Pengawasan adalah fungsi manajemen yang bertujuan untuk memastikan bahwa semua kegiatan organisasi berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Fungsinya meliputi pemantauan kinerja, pengukuran hasil, serta pengambilan tindakan korektif jika terjadi penyimpangan. Dalam pengawasan, manajer menetapkan standar kinerja, memantau kemajuan, dan menyiarkan hasil kerja. Proses ini meliputi pengumpulan data, analisis laporan, serta komunikasi langsung dengan anggota tim. Jika ditemukan penyimpangan, manajer harus mengambil langkah-langkah untuk memperbaiki masalah tersebut dan mencegah terjadinya kesalahan yang sama di masa depan.

Misalnya dalam sebuah restoran, manajer harus memadukan kualitas makanan, waktu pelayanan, dan kepuasan pelanggan. Jika ada keluhan dari pelanggan tentang kualitas makanan, manajer harus segera menyelidiki penyebabnya, seperti masalah dalam bahan baku atau kesalahan dalam proses memasak. Pengawasan yang efektif tidak hanya membantu organisasi mencapai targetnya, tetapi juga mendorong peningkatan kualitas dan efisiensi. Selain itu, pengawasan juga berperan dalam memberikan umpan balik kepada anggota tim, yang dapat digunakan untuk memperbaiki kinerja di masa depan.

5. Hubungan Antara Keempat Fungsi Manajemen

Keempat fungsi manajemen ini saling terkait dan tidak dapat berdiri sendiri. Perencanaan memberikan arah untuk memastikan pengorganisasian, koordinasi bahwa semua elemen organisasi bekerja bersama-sama, dan pengawasan memastikan bahwa semua upaya berjalan sesuai rencana. Keberhasilan fungsi manajemen sangat bergantung pada kemampuan manajer untuk mengintegrasikan keempat fungsi ini secara efektif. Misalnya, tanpa perencanaan yang baik, pengorganisasian menjadi tidak terarah. Demikian pula, tanpa koordinasi yang efektif, upaya pengorganisasian mungkin tidak berjalan lancar. Pengawasan, di sisi lain, menjadi alat penting untuk keberhasilan perencanaan, pengorganisasian, dan koordinasi.

E. Integrasi Teori Manajemen dengan Teknologi Digital

Di era digital yang semakin berkembang, integrasi antara teori manajemen dan teknologi digital telah menjadi faktor kunci dalam

meningkatkan kinerja organisasi. Pemanfaatan teknologi digital tidak hanya mendukung aspek operasional tetapi juga memungkinkan penerapan teori-teori manajemen yang lebih canggih dan berbasis data. Dalam konteks ini, penerapan manajemen berbasis data, penggunaan platform digital untuk meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja, serta tantangan yang dihadapi dalam kinerja manajemen di era otomatis dan kecerdasan buatan menjadi sangat relevan. Semua elemen ini berkontribusi dalam menciptakan sistem manajerial yang lebih efisien, transparan, dan responsif terhadap perubahan.

1. Pemanfaatan Manajemen Berbasis Data (*Data-Driven Management*) untuk Evaluasi Kinerja

Di era digital yang berkembang pesat, manajemen berbasis data (*data-driven management*) telah menjadi landasan utama dalam evaluasi kinerja organisasi. Konsep ini memanfaatkan teknologi analitik untuk mengumpulkan, memproses, dan menganalisis data yang terkait dengan kinerja pegawai dan organisasi secara keseluruhan. Berbeda dengan pendekatan evaluasi kinerja tradisional yang lebih mengandalkan intuisi atau penilaian subjektif, manajemen berbasis data menyediakan cara yang lebih objektif, terukur, dan tepat waktu untuk memancarkan dan meningkatkan kinerja organisasi. Dalam dunia yang semakin bergantung pada informasi dan teknologi, penggunaan manajemen berbasis data bukan hanya sebuah opsi, tetapi juga merupakan suatu keharusan untuk menciptakan keputusan yang lebih terinformasi dan akurat.

a. Konsep dan Penerapan Manajemen Berbasis Data

Manajemen berbasis data meliputi pengumpulan dan pengumpulan data yang fokus pada aspek-aspek kinerja yang dapat diukur. Data ini dapat berupa informasi kuantitatif, seperti produktivitas kerja, tingkat kehadiran, atau jumlah penjualan, maupun data kualitatif, seperti kepuasan pelanggan dan feedback dari rekan kerja. Dengan menggunakan teknologi analitik canggih, organisasi dapat memperoleh wawasan yang lebih mendalam mengenai kinerja pegawai atau tim, serta mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tersebut. Data yang diperoleh dapat digunakan untuk menyiarkan tidak hanya hasil akhir dari pekerjaan, tetapi juga proses yang digunakan untuk mencapainya, yang sering kali lebih sulit diukur dengan cara tradisional.

Salah satu manfaat utama dari manajemen berbasis data adalah kemampuan untuk mengidentifikasi pola-pola dalam kinerja yang tidak dapat dilihat dengan manual evaluasi. Misalnya, manajer SDM dapat menggunakan alat analitik untuk menganalisis hubungan antara faktor-faktor seperti beban kerja, jam kerja, atau keterampilan yang dimiliki pegawai dengan tingkat produktivitas. Dengan cara ini, organisasi dapat menemukan faktor-faktor yang mungkin tidak terdeteksi dalam evaluasi kinerja konvensional, dan merancang kebijakan yang lebih tepat untuk meningkatkan kinerja individu maupun tim.

- b. Aspek yang Diperhatikan dalam Evaluasi Kinerja Berbasis Data
Pada penerapannya, manajemen berbasis data untuk evaluasi kinerja melibatkan berbagai jenis data yang mendalam dan komprehensif. Salah satu aspek penting yang sering menjadi fokus adalah produktivitas individu. Dengan mengumpulkan data secara real-time terkait jumlah pekerjaan yang diselesaikan, kualitas pekerjaan, atau efisiensi waktu yang digunakan, organisasi dapat mendapatkan gambaran yang lebih jelas tentang kinerja pegawai. Alat berbasis data memungkinkan manajer untuk memonitor kinerja pegawai secara langsung dan memberikan umpan balik lebih cepat, yang membantu pegawai untuk lebih cepat menyesuaikan dan memperbaiki kinerja.

Aspek kepuasan pelanggan juga dapat diukur melalui data, misalnya melalui survei kepuasan atau ulasan dari pelanggan. Data ini memberi wawasan langsung mengenai bagaimana kinerja pegawai mempengaruhi pengalaman pelanggan dan hasil bisnis. Dengan berbasis data analitik, organisasi dapat lebih efektif dalam memahami apakah kinerja pegawai sejalan dengan ekspektasi pelanggan dan bisnis secara keseluruhan. Data ini juga dapat mencakup umpan balik dari klien atau pelanggan, yang berfungsi sebagai indikator eksternal yang sangat penting dalam menilai kualitas layanan atau produk yang dihasilkan oleh pegawai.

Faktor-faktor lain yang turut mempengaruhi kinerja pegawai dan yang dapat diukur melalui data termasuk beban kerja, keterampilan, serta lingkungan kerja. Beban kerja yang terlalu berat atau tidak merata dapat mempengaruhi kinerja individu, dan dengan menggunakan manajemen data, organisasi dapat

mengidentifikasi kegagalan ini. Selain itu, keterampilan yang dimiliki oleh pegawai, baik yang bersifat teknis maupun non-teknis, sangat berpengaruh terhadap kinerja. Dengan memanfaatkan data tentang keterampilan yang dimiliki pegawai, organisasi dapat merancang program pelatihan yang lebih tepat sasaran dan fokus pada pengembangan keterampilan yang relevan.

Lingkungan kerja juga merupakan faktor yang sangat penting dalam kinerja pegawai. Dengan menggunakan data untuk menilai faktor-faktor seperti suasana kerja, hubungan antar rekan kerja, serta dukungan yang diberikan oleh manajemen, organisasi dapat menilai apakah lingkungan kerja saat ini sudah kondusif untuk produktivitas atau perlunya ada perbaikan. Alat berbasis data dapat membantu mengidentifikasi masalah-masalah dalam lingkungan kerja yang mempengaruhi kinerja pegawai, seperti komunikasi yang kurang efektif atau kurangnya fasilitas yang mendukung pekerjaan.

c. Manfaat Evaluasi Kinerja Berbasis Data

Manajemen berbasis data menawarkan sejumlah manfaat yang signifikan dalam evaluasi kinerja. Pertama, evaluasi berbasis data lebih objektif dibandingkan dengan pendekatan tradisional yang lebih subjektif. Data memberikan dasar yang jelas dan terukur untuk menilai kinerja, yang mengurangi potensi bias dalam proses evaluasi. Hal ini sangat penting, karena bias dalam evaluasi kinerja dapat menyebabkan ketidakadilan dan ketidakpuasan di kalangan pegawai.

Penggunaan data dalam evaluasi kinerja memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih cepat dan lebih tepat. Dalam dunia yang serba cepat dan dinamis, manajer harus dapat membuat keputusan yang cepat berdasarkan informasi yang tersedia. Manajemen berbasis data memungkinkan organisasi untuk menyatukan kinerja secara *real-time* dan merespons dengan cepat jika ada masalah yang muncul. Umpan balik yang lebih cepat dan relevan memungkinkan pegawai untuk lebih cepat melakukan perbaikan dan meningkatkan kinerja.

Evaluasi berbasis data juga mendukung perencanaan pengembangan karir pegawai. Dengan memiliki data kinerja yang lengkap, organisasi dapat merancang jalur karir yang lebih

jelas dan sesuai dengan potensi pegawai. Pengembangan program yang lebih terfokus dan berbasis data memungkinkan pegawai untuk berkembang lebih cepat dan lebih efektif sesuai dengan kebutuhan organisasi.

d. Penggunaan Data untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai

Data juga dapat dimanfaatkan untuk merancang kebijakan dan strategi yang dapat meningkatkan kinerja pegawai. Misalnya, jika data menunjukkan bahwa kinerja pegawai menurun pada periode tertentu dalam tahun, organisasi dapat menganalisis faktor-faktor penyebabnya, apakah itu karena beban kerja yang berlebihan, masalah pribadi, atau faktor eksternal lainnya. Dengan demikian, organisasi dapat mengambil langkah-langkah untuk mengatasi masalah tersebut, misalnya dengan memberikan lebih banyak dukungan atau menyusun jadwal kerja yang lebih fleksibel.

Data juga bisa digunakan untuk mendeteksi potensi pegawai yang memiliki peluang untuk berkembang lebih jauh dalam organisasi. Dengan memanfaatkan analitik untuk memetakan kinerja, organisasi dapat mengidentifikasi pegawai yang memiliki potensi untuk dipromosikan atau diberikan lebih banyak tanggung jawab. Dengan cara ini, manajemen dapat merancang pengembangan program yang sesuai dengan kebutuhan masing-masing pegawai dan mendorongnya untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi.

e. Tantangan dan Kendala dalam Manajemen Berbasis Data

Meskipun manajemen berbasis data menawarkan banyak keuntungan, penerapannya juga bukan tanpa tantangan. Salah satu tantangan utama adalah kualitas data itu sendiri. Data yang tidak lengkap, tidak akurat, atau tidak relevan dapat menghasilkan keputusan yang salah dan merugikan. Oleh karena itu, organisasi harus memastikan bahwa data yang dikumpulkan dan dianalisis memiliki kualitas yang tinggi dan dapat dipercaya. Tantangan lain adalah terkait dengan privasi dan keamanan data. Mengumpulkan dan menganalisis data pribadi pegawai dapat menimbulkan kekhawatiran terkait privasi. Organisasi harus memastikan bahwa data yang dikumpulkan dikelola dengan baik dan dilindungi dari akses yang tidak sah. Selain itu, pegawai harus diberi pemahaman yang jelas mengenai bagaimana datanya

digunakan dan dilindungi, sehingga merasa nyaman dalam proses evaluasi berbasis data ini.

2. Penggunaan Platform Digital dalam Meningkatkan Motivasi dan Kepuasan Kerja

Perkembangan teknologi digital telah membawa dampak besar dalam cara organisasi berinteraksi dengan karyawannya dan mengelola berbagai aspek dalam dunia kerja, termasuk motivasi dan kepuasan kerja pegawai. Di era digital, platform-platform yang dirancang untuk mendukung karyawan, seperti aplikasi tugas manajemen, alat kolaborasi online, dan platform pembelajaran digital, telah memberikan kemudahan bagi karyawan untuk mengakses sumber daya yang diperlukan untuk sukses di tempat kerja. Selain itu, penggunaan teknologi untuk meningkatkan komunikasi internal, transparansi, dan pengelolaan hubungan antar pegawai juga ikut berperan dalam peningkatan motivasi dan kepuasan kerja.

Salah satu aspek penting yang berkontribusi pada peningkatan motivasi adalah bagaimana teknologi digital memungkinkan perusahaan untuk menyediakan akses yang lebih mudah dan lebih cepat terhadap informasi dan alat yang dibutuhkan pegawai untuk menjalankan pekerjaan. Dalam hal ini, aplikasi manajemen tugas dan platform kolaborasi online membantu pegawai untuk tetap terorganisir, mengelola proyek dengan lebih efisien, serta berkolaborasi dengan tim secara lebih lancar, tanpa harus terganggu oleh batasan waktu atau ruang. Ketika pegawai merasa bahwa ia memiliki kendali lebih besar atas pekerjaannya dan mampu mengakses informasi dengan mudah, cenderung merasa lebih termotivasi dan puas dengan pekerjaannya.

a. Gamifikasi untuk Meningkatkan Motivasi

Salah satu cara yang semakin populer dalam meningkatkan motivasi kerja adalah dengan menggunakan elemen-elemen gamifikasi. Konsep gamifikasi mengacu pada penerapan elemen permainan, seperti poin, lencana, level, dan penghargaan lainnya, dalam konteks yang tidak terkait langsung dengan permainan. Dalam dunia kerja, gamifikasi digunakan untuk mendorong pegawai mencapai tujuan tertentu, dengan memberikan penghargaan yang dapat dirasakan secara langsung. Platform digital yang mengimplementasikan gamifikasi memberi pegawai

kesempatan untuk mencapai prestasi dan merasakan kebanggaan atas prestasinya.

Misalnya platform pembelajaran atau manajemen tugas berbasis digital sering kali menerapkan sistem poin atau lencana yang dapat diperoleh oleh pegawai pelatihan ketika menyelesaikan tugas tertentu atau menyelesaikannya. Hal ini menciptakan rasa pencapaian yang lebih konkret bagi pegawai, karena mendapatkan penghargaan yang terlihat dan terukur untuk setiap pencapaian. Selain itu, gamifikasi menciptakan suasana yang lebih menyenangkan di tempat kerja. Dengan elemen-elemen permainan yang menyenangkan, pegawai merasa lebih termotivasi untuk terus meningkatkan kinerja dan bersaing secara sehat dengan rekan kerja. Gamifikasi ini juga berpotensi untuk mengurangi tingkat stres yang biasanya terkait dengan pekerjaan, karena memberikan nuansa yang lebih ringan dan tidak terlalu formal.

Gamifikasi dapat membantu meningkatkan keterlibatan pegawai dalam berbagai program perusahaan, seperti pelatihan atau proyek kolaboratif. Ketika pegawai merasa bahwa ia tidak hanya bekerja untuk menyelesaikan tugas, tetapi juga untuk mencapai level atau mendapatkan penghargaan, akan lebih bersemangat dan berkomitmen terhadap pekerjaan. Dengan demikian, gamifikasi tidak hanya meningkatkan motivasi, tetapi juga berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja yang lebih tinggi.

b. Platform Pembelajaran Digital untuk Pengembangan Keterampilan

Penggunaan platform pembelajaran digital adalah salah satu metode yang efektif untuk meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja pegawai. Platform ini memberikan kemudahan dan fleksibilitas bagi pegawai dalam mengakses pelatihan serta pengembangan keterampilan yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan mereka. Berbeda dengan pelatihan konvensional yang mengharuskan pegawai untuk hadir pada waktu dan tempat tertentu, platform pembelajaran digital memungkinkan pegawai untuk mengikuti kursus online, webinar, tutorial, dan pelatihan berbasis teknologi lainnya kapan saja dan di mana saja. Kemudahan akses terhadap pelatihan ini tidak hanya membantu pegawai dalam meningkatkan keterampilan, tetapi juga membuat

mereka merasa dihargai oleh organisasi. Ketika pegawai diberi kesempatan untuk terus berkembang, mereka merasa bahwa organisasi peduli dengan kemajuan karir mereka. Ini tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga dapat memotivasi pegawai untuk memberikan performa terbaik dalam pekerjaan mereka.

Platform pembelajaran digital memungkinkan pegawai untuk memilih kursus yang sesuai dengan kebutuhan dan minatnya. Dengan kebebasan memilih pelatihan yang relevan dengan pekerjaannya atau bahkan dengan aspirasi karir, pegawai dapat merasa lebih terlibat dan termotivasi untuk terus belajar. Semakin banyak keterampilan yang dikuasai, semakin besar kemungkinan untuk merasa dihargai dan siap untuk mengambil tanggung jawab lebih besar di masa depan, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja.

c. **Fleksibilitas dalam Memberikan Umpan Balik**

Platform digital juga memungkinkan perusahaan untuk memberikan umpan balik yang lebih fleksibel dan langsung kepada pegawai, yang berkontribusi pada peningkatan motivasi dan kepuasan kerja. Dengan platform berbasis digital, manajer dapat memberikan umpan balik secara langsung melalui alat komunikasi internal, seperti aplikasi pesan instan atau email, memungkinkan pegawai untuk segera mengetahui bagaimana kinerja. Umpan balik yang diberikan dengan cara ini tidak hanya lebih tepat waktu, tetapi juga lebih terukur dan berdasarkan data, yang memberi pegawai kejelasan mengenai kekuatan dan area yang perlu diperbaiki.

Memberikan umpan balik yang sering dan berbasis data memberi pegawai rasa pencapaian dan kontrol terhadap pekerjaan. Ketika pegawai merasa bahwa ia mendapatkan perhatian yang cukup dari atasan dan mengetahui dengan jelas apa yang harus diperbaiki atau dipertahankan, merasa lebih termotivasi untuk bekerja lebih keras. Selain itu, umpan balik yang tepat waktu memungkinkan pegawai untuk melakukan perbaikan secara langsung, tanpa harus menunggu hingga evaluasi tahunan atau pertemuan formal yang mungkin terlambat.

Umpan balik yang berbasis data dapat memperkuat hubungan antara pegawai dan manajer. Dalam sistem digital yang

memungkinkan pelacakan kinerja secara real-time, manajer dapat memberikan umpan balik yang lebih akurat dan terperinci. Pegawai tidak hanya mengetahui bahwa ia sedang dievaluasi, namun juga bagaimana dan mengapa kinerjanya dihargai atau diperbaiki. Dengan umpan balik yang lebih terstruktur dan jelas, pegawai merasa lebih dihargai, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan kerja.

d. Meningkatkan Komunikasi dan Transparansi

Platform digital juga berperan penting dalam meningkatkan komunikasi dan transparansi dalam organisasi. Dengan menggunakan alat kolaborasi dan komunikasi internal seperti Slack, Microsoft Teams, atau platform lainnya, pegawai dapat dengan mudah berkomunikasi dengan rekan kerja dan manajer, tanpa hambatan geografis atau waktu. Hal ini menciptakan lingkungan kerja yang lebih terbuka, dimana pegawai merasa dapat mengakses informasi yang dibutuhkan dengan cepat dan mudah. Komunikasi yang baik dan transparansi yang tinggi dalam organisasi membantu mengurangi kebingungan pegawai mengenai ekspektasi perusahaan, dan memberikan rasa kepemilikan terhadap tujuan bersama, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja.

Dengan teknologi digital, perusahaan dapat lebih mudah mengadakan pertemuan virtual, forum diskusi, atau survei kepuasan untuk mendengarkan masukan dari pegawai. Platform ini memungkinkan perusahaan untuk memperoleh wawasan langsung dari pegawai mengenai kondisi tempat kerja, sehingga manajer dapat merespons dengan lebih tepat. Ketika pegawai merasa bahwa suaranya didengar dan kontribusinya dihargai, cenderung lebih puas dan termotivasi untuk bekerja lebih baik.

3. Tantangan Manajemen Kinerja dalam Era Otomatisasi dan Kecerdasan Buatan

Di tengah pesatnya perkembangan teknologi, penggunaan otomatis dan kecerdasan buatan (AI) dalam kinerja manajemen organisasi membawa sejumlah peluang dan tantangan baru. Teknologi ini menawarkan efisiensi yang tak tertandingi, akurasi dalam analisis data, serta kemampuan untuk mengidentifikasi pola-pola yang mungkin tidak terdeteksi oleh manusia. Namun penerapan AI dan otomatisasi

dalam pengelolaan operasional juga menimbulkan beberapa masalah yang perlu diatasi, terutama terkait keseimbangan antara penggunaan teknologi dan kebutuhan untuk mempertahankan unsur kemanusiaan dalam pengelolaan sumber daya manusia. Beberapa tantangan utama dalam hal ini adalah masalah bias dalam algoritma, dampak terhadap keputusan berbasis manusia, dan kekhawatiran mengenai keamanan serta privasi data pegawai.

a. Menyeimbangkan Teknologi dan Elemen Kemanusiaan dalam Penilaian Kinerja

Salah satu tantangan utama dalam penerapan AI dalam kinerja manajemen adalah bagaimana menjaga keseimbangan antara penggunaan teknologi untuk menilai kinerja pegawai dengan pentingnya elemen kesejahteraan dalam pengelolaan sumber daya manusia. Kecerdasan buatan, dengan kemampuan untuk menganalisis data dalam jumlah besar dan secara otomatis mengidentifikasi tren atau pola, memiliki potensi untuk menggantikan sebagian besar pekerjaan manual dalam proses evaluasi kinerja. AI dapat mengumpulkan data kinerja pegawai secara real-time, memantau produktivitas, dan memberikan rekomendasi untuk meningkatkan efisiensi kerja. Misalnya, aplikasi perangkat lunak berbasis AI dapat menilai hasil pekerjaan pegawai berdasarkan indikator kinerja utama (KPI) dan memberikan umpan balik dalam waktu yang sangat singkat. Meskipun teknologi ini dapat menawarkan pengukuran kinerja yang lebih objektif dan akurat, pengambilan keputusan sepenuhnya berdasarkan data yang diproses oleh mesin berisiko menghilangkan elemen penting dalam manajemen sumber daya manusia, yaitu pemahaman terhadap konteks sosial dan emosional pegawai. Kinerja seorang pegawai tidak hanya dipengaruhi oleh faktor tujuan, seperti jumlah tugas yang diselesaikan atau angka penjualan yang dicapai, tetapi juga oleh kondisi eksternal seperti keseimbangan kehidupan kerja, stres, masalah pribadi, atau dinamika dalam tim yang mungkin sulit diukur oleh sistem otomatis. Oleh karena itu, meskipun AI dapat memberikan wawasan yang berguna dalam penilaian kinerja, penting untuk memastikan bahwa keputusan akhir tetap melibatkan manusia yang dapat mempertimbangkan faktor-faktor kemanusiaan yang tidak diungkapkan dalam data.

b. Bias dalam Algoritma: Masalah yang Perlu Diatasi

Salah satu kekhawatiran besar terkait penerapan AI dalam kinerja manajemen adalah potensi bias yang terkandung dalam algoritma. Meskipun AI dirancang untuk membuat keputusan secara objektif, sistem ini sangat bergantung pada data yang digunakan untuk melatih model. Sayangnya, data tersebut sering kali mencerminkan bias yang ada dalam masyarakat atau organisasi, yang secara tidak sengaja dapat dimasukkan ke dalam sistem. Misalnya, algoritma yang digunakan untuk menilai kinerja pegawai atau memilih kandidat yang memenuhi syarat untuk promosi mungkin dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti jenis kelamin, usia, etnis, atau latar belakang pendidikan yang tidak relevan dengan kinerja sesungguhnya.

Bias ini dapat menciptakan ketidakadilan dalam pengambilan keputusan dan merugikan pegawai dari kelompok tertentu, baik itu berdasarkan gender, ras, atau kategori lainnya. Misalnya, sistem otomatis yang menilai kinerja berdasarkan data historis mungkin lebih cenderung memberikan penilaian yang lebih baik kepada kelompok yang sebelumnya lebih dominan dalam posisi tersebut, seperti pria di posisi manajerial. Ini dapat menerima ketidaksetaraan yang sudah ada dalam organisasi dan masyarakat secara umum. Untuk mengatasi masalah ini, penting untuk terus menyatukan dan mengaudit sistem AI yang digunakan dalam manajemen kinerja. Algoritma harus diuji secara berkala untuk memastikan bahwa keputusan yang dihasilkan bebas dari bias diskriminatif, dan sistem harus dirancang untuk mempertimbangkan keragaman dan inklusivitas.

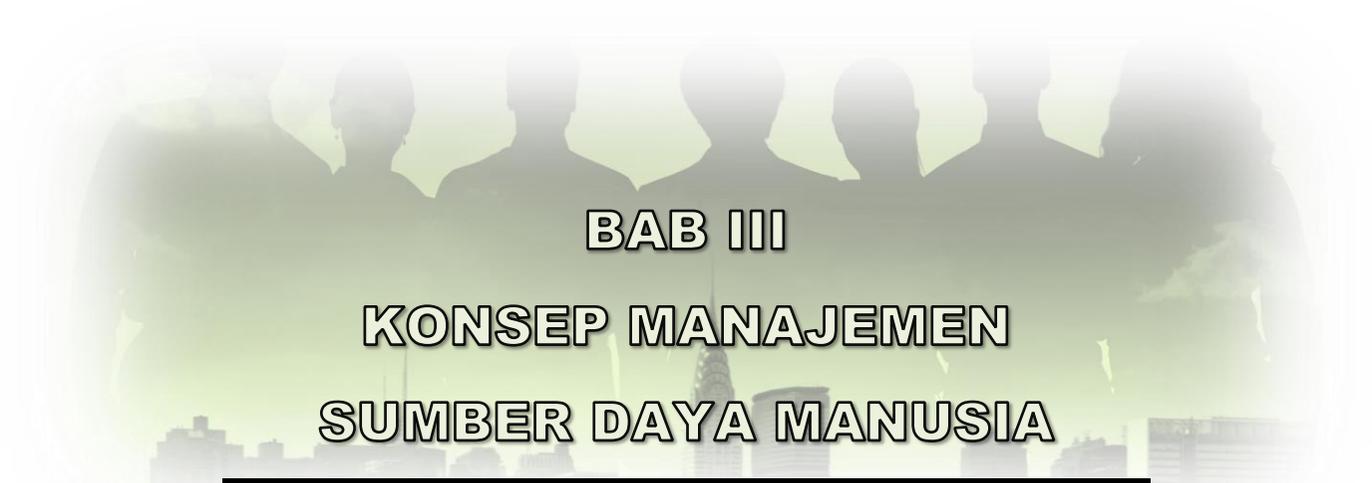
c. Keamanan Data dan Privasi Pegawai

Keamanan data dan privasi juga menjadi tantangan besar dalam penggunaan otomatisasi dan AI dalam kinerja manajemen. Di era digital, data karyawan yang mencakup informasi kinerja, perilaku, kesehatan mental, dan data pribadi lainnya menjadi salah satu aset paling berharga bagi organisasi. Namun, data ini juga menjadi target yang sangat rentan terhadap ancaman kebocoran, pencurian, atau enkripsi. Dengan semakin banyaknya sistem berbasis cloud dan platform digital yang digunakan untuk mengumpulkan, menyimpan, dan menganalisis kinerja data, ancaman terhadap keamanan data menjadi semakin nyata.

Kebocoran data atau serangan siber yang menargetkan informasi pribadi pegawai dapat menyebabkan kerusakan besar bagi individu maupun organisasi, termasuk kerugian finansial, kehilangan reputasi, dan hilangnya kepercayaan dari pegawai.

Masalah privasi juga menjadi perhatian. Pengumpulan data yang lebih mendalam tentang kinerja pegawai, kebiasaan kerja, bahkan kesejahteraan, dapat menimbulkan pertanyaan mengenai sejauh mana organisasi seharusnya memiliki akses terhadap informasi pribadi karyawan. Untuk memastikan bahwa data pribadi pegawai dilindungi, organisasi harus memenuhi standar keamanan yang tinggi, seperti enkripsi data dan perlindungan terhadap akses tidak sah. Di sisi lain, penting bagi organisasi untuk mendapatkan izin eksplisit dari pegawai mengenai data yang akan dikumpulkan dan digunakan. Hal ini membantu memastikan bahwa privasi pegawai dihormati dan bahwa data hanya digunakan untuk tujuan yang sah dan transparan.

- d. Pengaruh Otomatisasi terhadap Hubungan Karyawan-Manajer
Otomatisasi dan AI juga dapat mempengaruhi hubungan antara karyawan dan manajer. Salah satu dampak negatif yang mungkin timbul adalah perasaan pegawai bahwa lebih dipandang sebagai objek pengukuran daripada individu dengan kebutuhan emosional dan profesional yang unik. Ketika evaluasi kinerja dilakukan oleh sistem otomatis tanpa adanya interaksi manusia, pegawai dapat merasa bahwa ia tidak dihargai atau dipahami secara menyeluruh. Hal ini dapat menyebabkan penurunan motivasi dan kepuasan kerja, karena pegawai mungkin merasa kurang dihargai dalam proses penilaian kinerja. Oleh karena itu, meskipun teknologi dapat memberikan efisiensi, organisasi harus tetap menjaga hubungan interpersonal antara pegawai dan manajer, serta memastikan bahwa keputusan akhir tetap mengandung sentuhan manusiawi yang memperhatikan kebutuhan pegawai.



BAB III

KONSEP MANAJEMEN

SUMBER DAYA MANUSIA

Manusia merupakan aset terpenting dalam setiap organisasi. Sumber daya manusia (SDM) bukan hanya sekadar elemen pendukung operasional, tetapi juga penentu utama dalam pencapaian visi dan tujuan organisasi. Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia (MSDM) berperan yang sangat vital dalam memastikan bahwa pegawai tidak hanya ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan keahlian dan potensi, tetapi juga diberikan dukungan yang dibutuhkan untuk berkembang dan berkontribusi secara optimal.

A. Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan unsur penting yang tidak dapat diabaikan dalam setiap organisasi, baik itu instansi, lembaga, maupun perusahaan. SDM berperan sebagai eksekutor utama yang melaksanakan berbagai kegiatan dan aktivitas yang dirancang untuk mencapai tujuan organisasi. Karena peran vital ini, pengelolaan SDM harus dilakukan secara terencana, sistematis, dan terstruktur melalui pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). MSDM tidak hanya bertujuan untuk memastikan efisiensi kerja, tetapi juga mendukung pencapaian visi dan misi organisasi dengan memanfaatkan potensi secara maksimal setiap individu dalam organisasi.

Menurut Simamora dalam Sutrisno (2017), MSDM mencakup serangkaian proses seperti pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian bola jasa, hingga pengelolaan individu yang menjadi anggota organisasi atau kelompok pekerja. Pendekatan ini menekankan pentingnya pengelolaan yang komprehensif dan terintegrasi terhadap berbagai aspek terkait SDM, mulai dari keterampilan pengembangan hingga evaluasi kinerja. Dengan kata lain, MSDM tidak hanya tentang

mengelola tenaga kerja, tetapi juga menciptakan lingkungan yang kondusif agar individu dapat memberikan kontribusi terbaiknya.

Menurut Dessler (2015) menjelaskan bahwa MSDM merupakan proses yang melibatkan langkah-langkah untuk memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada karyawan. Selain itu, MSDM juga mencakup pengelolaan hubungan tenaga kerja, kesehatan, keselamatan, serta aspek-aspek keadilan dalam organisasi. Penekanan pada aspek kesehatan dan keselamatan menunjukkan pentingnya kesejahteraan karyawan sebagai bagian integral dari keberhasilan organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa MSDM tidak hanya berorientasi pada pencapaian sasaran organisasi, tetapi juga pada keseimbangan antara kebutuhan organisasi dan kebutuhan individu.

Menurut Handoko (2011) memperluas definisi MSDM sebagai serangkaian aktivitas yang meliputi penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan SDM untuk mencapai tujuan individu maupun organisasi. Handoko menekankan pentingnya keseimbangan antara kebutuhan individu dan tujuan organisasi. Artinya, MSDM harus mampu memberikan ruang bagi pengembangan karier dan kesejahteraan individu tanpa mengesampingkan kebutuhan organisasi agar tetap produktif dan kompetitif.

MSDM mencakup beberapa aspek penting yang saling berkaitan. Proses pendayagunaan SDM meliputi pengelolaan sumber daya manusia yang ada untuk memastikan bahwa tenaga kerja digunakan secara efektif dan efisien. Hal ini meliputi pembagian tugas, penentuan tanggung jawab, dan pengelolaan waktu kerja. Pengembangan SDM fokus pada peningkatan keterampilan dan kompetensi individu melalui pelatihan, pendidikan, dan pengalaman kerja. Dengan pengembangan yang tepat, karyawan tidak hanya mampu memenuhi kebutuhan organisasi saat ini, tetapi juga dapat mempersiapkan diri untuk menghadapi tantangan masa depan.

Penilaian kinerja menjadi langkah penting untuk memastikan bahwa karyawan bekerja sesuai dengan ekspektasi organisasi. Penilaian ini meliputi pengukuran kinerja berdasarkan indikator yang telah ditetapkan, serta memberikan umpan balik yang konstruktif untuk perbaikan dan pengembangan lebih lanjut. Pemberian penghargaan jasa mencakup penghargaan finansial dan non-finansial yang diberikan kepada karyawan sebagai bentuk penghargaan atas kontribusinya. Balas

jasa yang adil dan kompetitif sangat penting untuk menjaga motivasi dan loyalitas karyawan.

MSDM juga mencakup pemeliharaan SDM , yaitu usaha untuk menciptakan lingkungan kerja yang aman, sehat, dan mendukung kesejahteraan karyawan. Pemeliharaan ini mencakup program keselamatan kerja, kesehatan, serta pengelolaan hubungan antar karyawan yang harmonis. Dengan memastikan kesejahteraan karyawan, organisasi dapat menciptakan suasana kerja yang kondusif dan produktif. MSDM juga harus memperhatikan aspek keadilan dan transparansi dalam semua proses. Hal ini mencakup pengambilan keputusan yang objektif, penyelesaian konflik yang adil, serta memastikan bahwa setiap karyawan diperlakukan secara setara. Dengan menerapkan prinsip keadilan, organisasi dapat membangun kepercayaan dan komitmen dari seluruh karyawan.

Perencanaan SDM menjadi fondasi utama dalam MSDM. Proses perencanaan ini melibatkan analisis kebutuhan tenaga kerja, perencanaan suksesi, serta penguatan kompetensi yang diperlukan untuk mendukung strategi organisasi. Perencanaan yang baik memungkinkan organisasi untuk mengantisipasi kebutuhan SDM di masa depan, mengurangi risiko kekurangan tenaga kerja, dan memastikan bahwa setiap individu dalam organisasi memiliki peran yang jelas. Selain itu, implementasi MSDM yang efektif juga membutuhkan dukungan teknologi dan data. Dengan memanfaatkan sistem manajemen informasi SDM, organisasi dapat mengelola data karyawan secara lebih efisien, mengidentifikasi tren, dan membuat keputusan berbasis data. Teknologi ini memungkinkan MSDM menjadi lebih responsif terhadap perubahan lingkungan bisnis dengan cepat.

B. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memiliki fungsi-fungsi penting yang dirancang untuk memastikan bahwa organisasi dapat mengelola tenaga kerja secara optimal. Menurut Hasibuan (2016), fungsi MSDM terbagi menjadi fungsi manajerial dan fungsi operasional. Kedua fungsi ini saling melengkapi untuk menciptakan sistem pengelolaan SDM yang efektif dan efisien.

1. Fungsi Manajerial

Fungsi manajerial melibatkan aktivitas pengelolaan strategis yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian. Berikut penjelasannya:

a. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan merupakan langkah awal dalam manajemen SDM, di mana perusahaan merencanakan kebutuhan tenaga kerja secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi. Proses ini meliputi analisis kebutuhan tenaga kerja, penetapan program kepegawaian, dan proyeksi jumlah serta kualitas tenaga kerja yang diperlukan. Perencanaan yang baik memastikan organisasi memiliki sumber daya manusia yang tepat dalam jumlah dan kompetensi sesuai kebutuhan.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah kegiatan yang bertujuan mengatur seluruh karyawan melalui pembagian kerja yang jelas, hubungan kerja yang efektif, serta delegasi wewenang yang tepat. Proses ini menciptakan struktur organisasi yang sistematis dan memungkinkan karyawan bekerja secara terkoordinasi. Hasil dari pengorganisasian yang baik adalah efisiensi kerja dan pengelolaan tugas yang optimal.

c. Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan merupakan proses memotivasi dan memimpin karyawan untuk bekerja dengan efektif dan efisien. Dalam tahap ini, manajer memberikan instruksi, arahan, dan motivasi agar karyawan dapat memahami tugasnya dan bekerja dengan semangat tinggi. Pengarahan juga mencakup upaya menciptakan hubungan kerja yang harmonis untuk mendukung pencapaian tujuan perusahaan.

d. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian adalah kegiatan mengawasi pelaksanaan kerja karyawan agar sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan. Pengendalian mencakup pemantauan kinerja, evaluasi hasil kerja, dan penanganan penyimpangan yang terjadi. Jika ditemukan kesalahan atau penyimpangan, manajer harus segera mengambil langkah perbaikan. Dengan pengendalian yang efektif, perusahaan dapat memastikan bahwa semua aktivitas berjalan sesuai standar yang ditetapkan.

2. Fungsi Operasional

Fungsi operasional berkaitan dengan pengelolaan SDM secara langsung untuk mendukung aktivitas organisasi sehari-hari. Berikut rincian fungsi operasional menurut Hasibuan:

- a. *Pengadaan (Procurement)*
Pengadaan melibatkan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi karyawan. Tujuan dari pengadaan adalah memastikan perusahaan mendapatkan tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan. Proses seleksi yang ketat dan transparan membantu memilih kandidat terbaik, sementara orientasi dan induksi membantu karyawan baru beradaptasi dengan lingkungan kerja.
- b. *Pengembangan (Development)*
Pengembangan SDM adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan. Hal ini dilakukan melalui pelatihan, pendidikan, dan pembinaan. Pengembangan bertujuan untuk meningkatkan kompetensi individu sehingga dapat berkontribusi lebih besar pada pencapaian tujuan organisasi. Dengan pengembangan yang berkelanjutan, perusahaan juga dapat mempersiapkan karyawan untuk menduduki posisi strategis di masa depan.
- c. *Kompensasi (Compensation)*
Kompensasi merupakan bentuk balas jasa yang diberikan kepada karyawan sebagai penghargaan atas kontribusinya. Kompensasi dapat berupa gaji, bonus, insentif, serta tunjangan lainnya. Pemberian kompensasi yang adil dan kompetitif tidak hanya meningkatkan motivasi karyawan tetapi juga membantu mempertahankan tenaga kerja yang berkualitas di dalam organisasi.
- d. *Pengintegrasian (Integration)*
Pengintegrasian adalah usaha untuk menyelaraskan kepentingan perusahaan dengan kebutuhan karyawan. Proses ini bertujuan menciptakan hubungan kerja yang harmonis sehingga kedua belah pihak dapat saling mendukung dan bekerja sama. Dengan pengintegrasian yang baik, perusahaan dapat meningkatkan loyalitas karyawan dan meminimalkan konflik di tempat kerja.

- e. *Pemeliharaan (Maintenance)*
Pemeliharaan adalah upaya untuk menjaga dan meningkatkan kondisi fisik, mental, serta loyalitas karyawan. Pemeliharaan meliputi program kesejahteraan, seperti fasilitas kesehatan, asuransi, dan lingkungan kerja yang aman. Kesejahteraan karyawan yang terjamin akan menciptakan kenyamanan kerja dan meningkatkan produktivitas.
- f. *Kedisiplinan (Discipline)*
Kedisiplinan merupakan elemen kunci dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan kedisiplinan yang baik, karyawan dapat melaksanakan tugas sesuai aturan dan standar yang ditetapkan. Kedisiplinan mencakup kepatuhan terhadap jam kerja, tata tertib, dan etika kerja. Untuk menanamkan kedisiplinan, perusahaan dapat menerapkan sistem reward and punishment yang adil.
- g. *Pemberhentian (Termination)*
Pemberhentian adalah proses mengakhiri hubungan kerja antara karyawan dan perusahaan. Pemberhentian dapat terjadi karena berbagai alasan, seperti pensiun, kontrak kerja yang berakhir, keputusan karyawan untuk mengundurkan diri, atau pemutusan hubungan kerja (PHK) oleh perusahaan. Proses pemberhentian harus dilakukan secara profesional dan sesuai dengan peraturan yang berlaku untuk menghindari konflik dan menjaga reputasi perusahaan.

3. Integrasi Fungsi Manajerial dan Operasional

Fungsi manajerial dan operasional dalam MSDM saling melengkapi dan mendukung. Fungsi manajerial memberikan kerangka strategis bagi pengelolaan SDM, sementara fungsi operasional bertanggung jawab atas implementasi strategi tersebut. Sebagai contoh, perencanaan strategis dalam fungsi manajerial akan menentukan kebutuhan tenaga kerja, yang kemudian diimplementasikan melalui proses pengadaan dalam fungsi operasional. Dengan integrasi yang baik antara fungsi manajerial dan operasional, perusahaan dapat menciptakan sistem MSDM yang efisien, berkelanjutan, dan berorientasi pada pencapaian tujuan jangka panjang. Manajer yang mampu mengelola kedua fungsi ini secara harmonis akan lebih mudah menghadapi tantangan dalam pengelolaan SDM, seperti perubahan lingkungan bisnis, persaingan, dan kebutuhan tenaga kerja yang terus berkembang.

C. Perananan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memiliki peran penting dalam keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan. Menurut Hasibuan (2016), MSDM bertujuan untuk mengelola tenaga kerja secara optimal agar dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi sekaligus memenuhi kebutuhan karyawan. Peran MSDM ini mencakup berbagai aspek, mulai dari perencanaan tenaga kerja hingga pengelolaan pensiun karyawan. Berikut adalah penjelasan mendalam mengenai peran MSDM sebagaimana diuraikan oleh Hasibuan:

1. Menetapkan Jumlah, Kualitas, dan Penempatan Tenaga Kerja yang Efektif

Peran utama MSDM adalah menentukan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja sesuai kebutuhan perusahaan. Proses ini didasarkan pada analisis pekerjaan yang mencakup *job description* (deskripsi pekerjaan), *job specification* (spesifikasi pekerjaan), *job requirement* (persyaratan pekerjaan), dan *job evaluation* (evaluasi pekerjaan).

- a. *Job description* membantu perusahaan memahami tanggung jawab dan tugas utama dari suatu posisi kerja.
- b. *Job specification* merinci kompetensi, pendidikan, dan keterampilan yang dibutuhkan untuk posisi tersebut.
- c. *Job requirement* memberikan gambaran kualifikasi yang harus dipenuhi oleh kandidat.
- d. *Job evaluation* digunakan untuk menilai nilai dan kontribusi suatu pekerjaan terhadap organisasi.

Dengan pendekatan ini, MSDM dapat memastikan tenaga kerja yang direkrut memiliki kemampuan dan potensi yang sesuai untuk mendukung tujuan organisasi.

2. Menetapkan Penarikan, Seleksi, dan Penempatan Karyawan

MSDM bertanggung jawab untuk melaksanakan proses penarikan, seleksi, dan penempatan tenaga kerja berdasarkan prinsip *the right man in the right place* dan *the right man in the right job*.

- a. Penarikan karyawan dilakukan melalui berbagai metode, seperti iklan, rekomendasi, atau kerja sama dengan lembaga pendidikan.

- b. Seleksi karyawan melibatkan serangkaian tes, wawancara, dan asesmen untuk memilih kandidat terbaik.
- c. Penempatan karyawan memastikan individu yang direkrut ditempatkan di posisi yang sesuai dengan keterampilan, minat, dan potensi.

Pendekatan ini bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas tenaga kerja, sekaligus mengurangi risiko ketidakcocokan pekerjaan.

3. Menetapkan Program Kesejahteraan, Pengembangan, Promosi, dan Pemberhentian

MSDM juga berperan dalam menyusun dan mengelola program-program yang mendukung kesejahteraan karyawan, seperti tunjangan kesehatan, asuransi, dan program kesejahteraan lainnya. Selain itu, MSDM bertanggung jawab untuk:

- a. Pengembangan karyawan melalui pelatihan dan pendidikan untuk meningkatkan keterampilan.
- b. Promosi karyawan berdasarkan prestasi, potensi, dan kebutuhan organisasi.
- c. Pemberhentian karyawan yang mencakup pemutusan hubungan kerja (PHK), pengunduran diri, atau pensiun, dilakukan dengan memperhatikan hak dan kewajiban masing-masing pihak.

Program-program ini bertujuan untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan loyalitas karyawan, dan mendukung keberlanjutan perusahaan.

4. Meramalkan Penawaran dan Permintaan Sumber Daya Manusia di Masa Depan

Peran penting MSDM lainnya adalah meramalkan kebutuhan tenaga kerja di masa mendatang. Dengan memperhatikan faktor-faktor seperti pertumbuhan bisnis, perkembangan teknologi, dan kondisi pasar tenaga kerja, MSDM dapat menyusun strategi untuk memastikan ketersediaan SDM yang sesuai. Proses peramalan ini melibatkan analisis data historis, tren ekonomi, dan proyeksi kebutuhan tenaga kerja. Hasil dari peramalan ini digunakan untuk mendukung perencanaan tenaga kerja jangka panjang.

5. Memperkirakan Keadaan Perekonomian dan Perkembangan Perusahaan

MSDM juga berperan dalam menganalisis kondisi ekonomi secara umum dan perkembangannya terhadap perusahaan secara khusus. Dalam lingkup makro, MSDM mempertimbangkan faktor ekonomi seperti inflasi, tingkat pengangguran, dan kebijakan pemerintah yang dapat memengaruhi operasional perusahaan. Dalam lingkup mikro, MSDM mengevaluasi dampak perkembangan bisnis perusahaan terhadap kebutuhan SDM, seperti ekspansi, diversifikasi produk, atau perubahan struktur organisasi. Analisis ini membantu perusahaan menyesuaikan strategi pengelolaan tenaga kerja dengan dinamika lingkungan bisnis.

6. Memonitor Undang-Undang Buruh dan Kebijakan Balas Jasa Perusahaan Sejenis

MSDM bertanggung jawab untuk memastikan kepatuhan perusahaan terhadap undang-undang ketenagakerjaan yang berlaku, seperti ketentuan upah minimum, jam kerja, dan perlindungan hak karyawan. Selain itu, MSDM juga memantau kebijakan pemberian balas jasa di perusahaan sejenis untuk memastikan sistem kompensasi yang kompetitif dan adil. Pemantauan ini penting untuk menjaga hubungan industrial yang harmonis dan mencegah konflik antara manajemen dan karyawan.

7. Memonitor Kemajuan Teknik dan Perkembangan Serikat Pekerja

Kemajuan teknologi dan perkembangan serikat pekerja merupakan faktor eksternal yang harus dimonitor oleh MSDM. Kemajuan teknik seperti otomatisasi dan digitalisasi memengaruhi kebutuhan keterampilan karyawan. Oleh karena itu, MSDM harus menyesuaikan strategi pengembangan tenaga kerja agar tetap relevan dengan tuntutan zaman. Perkembangan serikat pekerja memengaruhi dinamika hubungan industrial. MSDM perlu menjaga komunikasi yang baik dengan serikat pekerja untuk mencegah konflik dan mendukung kepentingan bersama.

8. Melaksanakan Pendidikan, Pelatihan, dan Penilaian Kinerja Karyawan

MSDM bertanggung jawab untuk meningkatkan kualitas karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Program pelatihan dirancang untuk:

- a. Meningkatkan keterampilan teknis dan konseptual.
- b. Membantu karyawan beradaptasi dengan perubahan teknologi atau tuntutan pekerjaan.
- c. Meningkatkan motivasi dan produktivitas kerja.

MSDM melaksanakan penilaian kinerja secara berkala untuk mengukur kontribusi karyawan terhadap tujuan organisasi. Penilaian ini digunakan sebagai dasar untuk memberikan penghargaan, promosi, atau pengembangan lebih lanjut.

9. Mengatur Mutasi Karyawan

MSDM bertanggung jawab untuk mengelola mutasi karyawan, baik secara vertikal maupun horizontal.

- a. Mutasi vertikal melibatkan promosi atau demosi karyawan berdasarkan kinerja dan potensi.
- b. Mutasi horizontal melibatkan perpindahan karyawan ke posisi atau divisi lain dengan tanggung jawab yang setara.

Mutasi bertujuan untuk mengoptimalkan kemampuan karyawan, meningkatkan pengalaman kerja, dan memenuhi kebutuhan organisasi.

10. Mengatur Pensiun, Pemberhentian, dan Pesangon

MSDM juga memiliki peran dalam mengelola pensiun, pemberhentian, dan pesangon karyawan. Proses ini melibatkan:

- a. Perencanaan pensiun yang mencakup program jaminan pensiun dan persiapan karyawan menghadapi masa pensiun.
- b. Pemberhentian karyawan yang dilakukan dengan memperhatikan prosedur hukum dan etika kerja.
- c. Pemberian pesangon sebagai bentuk penghargaan atas kontribusi karyawan selama bekerja di perusahaan.

Pengelolaan yang baik dalam aspek ini menciptakan hubungan kerja yang harmonis dan mendukung citra positif perusahaan.

D. Manajemen SDM Berbasis Keberlanjutan: Membangun Masa Depan

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) berbasis keinginan menjadi salah satu pendekatan yang paling relevan dan diperlukan di era modern. Di tengah berbagai tantangan global seperti perubahan iklim, transisi menuju ekonomi hijau, serta pesatnya perkembangan teknologi masa depan, perusahaan dan organisasi dituntut untuk melakukan adaptasi secara menyeluruh. Integrasi prinsip keinginan atau keberlanjutan dalam manajemen SDM tidak hanya memastikan kinerja yang optimal bagi organisasi, tetapi juga berkontribusi terhadap pembangunan berkelanjutan yang berdampak positif bagi lingkungan, masyarakat, dan ekonomi. Prinsip ini menekankan keseimbangan antara pencapaian tujuan organisasi dan tanggung jawab terhadap planet bumi serta kesejahteraan individu dalam organisasi. Konsep kepunahan dalam manajemen SDM bukan sekadar tren, melainkan sebuah keharusan yang memadukan efisiensi operasional dengan hilangnya lingkungan dan sosial.

Prinsip integrasi keinginan dalam manajemen SDM berawal dari kesadaran bahwa sumber daya manusia adalah aset utama dalam mendorong transformasi menuju organisasi yang berkelanjutan. SDM yang kompeten, adaptif, dan berorientasi pada nilai-nilai keberlanjutan menjadi kunci dalam menciptakan inovasi dan efektivitas kerja yang lebih baik. Prinsip penerapannya mencakup berbagai aspek, mulai dari proses rekrutmen, pengembangan karyawan, kinerja manajemen, hingga retensi. Rekrutmen yang berkelanjutan, misalnya melibatkan seleksi calon karyawan yang memiliki kesadaran terhadap isu lingkungan dan tanggung jawab sosial. Pengembangan karyawan tidak lagi hanya fokus pada peningkatan produktivitas semata, tetapi juga mencakup pelatihan mengenai praktik ramah lingkungan, efisiensi energi, dan partisipasi aktif dalam program sosial. Dengan demikian, integrasi ini bertujuan menciptakan budaya organisasi yang peduli terhadap kemiskinan, di mana setiap individu memahami perannya dalam mendukung keseimbangan antara kebutuhan ekonomi dan kelestarian lingkungan.

Salah satu implementasi nyata dari manajemen SDM berbasis keinginan adalah konsep green HRM atau manajemen SDM ramah lingkungan. Green HRM merupakan pendekatan yang mengintegrasikan

praktik-praktik lingkungan ke dalam kebijakan dan aktivitas SDM. Program ini mencakup langkah-langkah inovatif seperti mengurangi jejak karbon organisasi melalui kebijakan kerja jarak jauh (*remote working*), digitalisasi dokumen untuk mengurangi penggunaan kertas, serta pemanfaatan energi terbarukan dalam aktivitas operasional sehari-hari. Selain itu, program pelatihan karyawan difokuskan pada peningkatan kesadaran akan pentingnya pelestarian lingkungan dan penerapan praktik ramah lingkungan di tempat kerja. Contohnya, karyawan diberikan pemahaman tentang cara mengelola limbah secara efisien, mengurangi konsumsi energi, serta menggunakan teknologi ramah lingkungan dalam pekerjaan. Green HRM juga mencakup insentif bagi karyawan yang aktif berpartisipasi dalam kegiatan lingkungan, seperti penghargaan khusus bagi yang mencetuskan ide-ide inovatif untuk mendukung efisiensi energi atau pengurangan emisi karbon.

Keinginan dalam manajemen SDM juga menyiapkan sumber daya manusia untuk menghadapi tantangan global yang semakin kompleks. Salah satu tantangan utama adalah perubahan iklim, yang memiliki dampak signifikan terhadap ekonomi global dan operasional bisnis. Untuk mengatasi tantangan ini, organisasi perlu menciptakan tenaga kerja yang siap menghadapi realitas ekonomi hijau. Ekonomi hijau menekankan pembangunan ekonomi yang rendah karbon, efisien dalam penggunaan sumber daya, dan inklusif secara sosial. Dalam konteks ini, manajemen SDM fokus pada peningkatan keterampilan karyawan agar mampu bekerja di industri yang mendukung keinginan. Program pelatihan diarahkan untuk membekali karyawan dengan keterampilan terkait energi terbarukan, efisiensi sumber daya, dan inovasi teknologi ramah lingkungan. Misalnya, karyawan di sektor manufaktur perlu memahami proses produksi yang minimal limbah dan efisien energi, sementara karyawan di sektor teknologi perlu mengembangkan solusi digital yang mendukung efisiensi lingkungan.

Perkembangan teknologi masa depan, seperti kecerdasan buatan (AI), *Internet of Things* (IoT), dan teknologi digital lainnya, turut mendorong transformasi dalam manajemen SDM. Teknologi ini dapat dimanfaatkan untuk mendukung pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efisien, transparan, dan berkelanjutan. Misalnya, data analitik SDM dapat digunakan untuk mengidentifikasi pola kinerja karyawan, memadukan konsumsi energi di lingkungan kerja, serta merancang kebijakan berbasis data untuk mendukung kemiskinan. Lebih dari itu,

teknologi memungkinkan terciptanya lingkungan kerja yang lebih fleksibel dan ramah lingkungan melalui kebijakan kerja jarak jauh dan digitalisasi proses administrasi. Dengan memanfaatkan teknologi masa depan, organisasi tidak hanya dapat meningkatkan kinerja karyawan, tetapi juga mengurangi dampak negatif terhadap lingkungan.

Manajemen SDM berbasis keinginan juga memiliki dimensi sosial yang tidak kalah pentingnya. Selain memastikan keseimbangan antara tujuan ekonomi dan kelestarian lingkungan, organisasi perlu fokus pada kesejahteraan karyawan sebagai bagian dari upaya mencapai keinginan. Kesejahteraan karyawan mencakup aspek fisik, mental, dan sosial yang mendukung produktivitas dan loyalitas jangka panjang. Program-program seperti penyediaan fasilitas kesehatan, dukungan keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*), serta budaya inklusif dan adil di tempat kerja menjadi elemen penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang berkelanjutan. Selain itu, manajemen SDM dapat mendorong inisiatif sosial, seperti program tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) yang melibatkan karyawan dalam kegiatan pembangunan masyarakat. Karyawan yang merasa puas dan memiliki keterlibatan aktif dalam program cenderung memiliki motivasi dan kinerja yang lebih tinggi.

Pada konteks globalisasi dan ekonomi, manajemen SDM berbasis keinginan menawarkan solusi komprehensif untuk menjawab berbagai tantangan di masa depan. Organisasi yang mengadopsi pendekatan ini tidak hanya memastikan keinginan bisnis, tetapi juga membangun reputasi positif sebagai organisasi yang bertanggung jawab terhadap lingkungan dan masyarakat. Hal ini sangat penting untuk menarik dan mempertahankan talenta terbaik, terutama generasi milenial dan Gen Z yang semakin peduli terhadap nilai-nilai keinginan, cenderung memilih bekerja di organisasi yang memiliki tujuan lebih besar dari sekadar keuntungan ekonomi, yakni organisasi yang berkontribusi positif terhadap dunia.

E. Tantangan dan Peluang Manajemen SDM di Era Digital

Manajemen sumber daya manusia (SDM) di era digital mampu menahan tantangan yang signifikan, namun juga menawarkan peluang yang luar biasa untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan pegawai dan kinerja organisasi. Transformasi digital yang cepat membawa perubahan

besar dalam cara mengelola SDM, mulai dari rekrutmen hingga evaluasi kinerja, serta dalam mendukung kesejahteraan pegawai. Penggunaan teknologi dalam pengelolaan SDM terutama dengan pemanfaatan HR analitik dan kecerdasan buatan (AI) memungkinkan organisasi untuk membuat keputusan yang lebih berbasis data dan lebih efisien. Di sisi lain, tantangan muncul karena perbedaan karakteristik antara generasi lebih tua dengan generasi milenial dan Gen Z, serta kebutuhan untuk mengadopsi sistem yang berbasis digital dalam pengelolaan kinerja organisasi.

1. Penggunaan Teknologi dalam Pengelolaan SDM: HR Analytic dan AI

Di tengah pesatnya perkembangan teknologi, dunia manajemen sumber daya manusia (SDM) mengalami perubahan yang signifikan, terutama dengan munculnya alat-alat digital yang semakin canggih seperti HR analitik dan kecerdasan buatan (AI). Penggunaan teknologi ini memberikan peluang besar bagi organisasi untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan SDM, merancang kebijakan yang lebih berbasis data, serta mempermudah proses pengambilan keputusan strategi yang lebih tepat. Analitik HR, yang mengacu pada penggunaan data besar untuk menganalisis berbagai aspek terkait SDM, memungkinkan perusahaan untuk memahami lebih dalam dinamika karyawan, meningkatkan produktivitas, dan meningkatkan tingkat kepuasan kerja, sekaligus mengurangi tingkat pergantian pegawai. Sementara itu, AI juga membawa dampak besar dalam hal otomatisasi proses rekrutmen dan pengelolaan operasional pegawai. Namun, meskipun ada banyak manfaat yang ditawarkan, penerapan teknologi ini juga membawa tantangan tersendiri yang perlu diperhatikan dengan cermat.

a. HR Analytic : Mengumpulkan dan Menganalisis Data SDM

Analitik SDM adalah penerapan analisis teknik data untuk memantau dan memahami dinamika dalam manajemen SDM. Dalam praktiknya, analitik SDM melibatkan pengumpulan data besar yang terkait dengan berbagai aspek kehidupan kerja pegawai, seperti kinerja, produktivitas, kepuasan kerja, tingkat retensi, dan keterlibatan. Dengan adanya teknologi ini, pengelola SDM dapat menganalisis tren dan pola yang ada dalam data, memberinya wawasan yang lebih mendalam tentang faktor-faktor yang berpengaruh terhadap motivasi dan kepuasan kerja pegawai. Data yang digunakan bisa berasal dari berbagai sumber,

seperti survei kepuasan pegawai, umpan balik langsung, serta metrik yang dihasilkan dari kinerja sistem manajemen.

Salah satu contoh penerapan analitik HR adalah dengan memanfaatkan data untuk memprediksi kepuasan kerja pegawai. Dalam hal ini, data yang dikumpulkan dapat menunjukkan faktor-faktor apa saja yang dapat meningkatkan atau menurunkan tingkat kepuasan di kalangan pegawai. Apakah itu terkait dengan beban kerja, peluang pengembangan karir, lingkungan kerja, atau keseimbangan kehidupan kerja. Dengan memahami pola-pola ini, perusahaan dapat lebih proaktif dalam merancang kebijakan yang tepat, misalnya dengan menyesuaikan pengelolaan jam kerja, menambah peluang pelatihan, atau bahkan merancang ulang struktur organisasi untuk meningkatkan kepuasan dan kinerja.

HR analitik juga berguna dalam merencanakan pengembangan karir pegawai. Melalui analisis data, Manajer SDM dapat mengidentifikasi pegawai yang memiliki potensi besar dan merancang jalur karir yang sesuai, serta mengalokasikan pelatihan yang dibutuhkan untuk meningkatkan keterampilan. Selain itu, alat ini juga dapat membantu dalam merancang strategi rekrutmen yang lebih efisien dengan mengidentifikasi karakteristik pegawai yang sukses dalam posisi tertentu, sehingga proses seleksi dapat lebih fokus pada calon yang memiliki kualitas serupa.

b. AI dalam Perekrutan dan Pengelolaan Kinerja Pegawai

Kecerdasan buatan (AI) telah menjadi alat yang semakin penting dalam manajemen SDM. Dalam jangka waktu tertentu, AI memiliki potensi untuk merevolusi cara perusahaan menemukan dan menilai kandidat. Teknologi ini dapat digunakan untuk menyaring ratusan bahkan ribuan resume dan CV secara otomatis, menemukan kandidat yang paling cocok dengan kriteria yang ditentukan oleh perusahaan, dan mengurangi bias dalam proses seleksi. Misalnya, AI dapat mengidentifikasi pengalaman, keterampilan, dan kualifikasi yang relevan tanpa dipengaruhi oleh faktor subjektif seperti usia, jenis kelamin, atau latar belakang etnis. Hal ini tentu saja dapat meningkatkan objektivitas dalam proses pemanasan dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif.

AI juga bermanfaat dalam pengelolaan operasional pegawai. Dengan memanfaatkan algoritma AI, perusahaan dapat memonitor kinerja pegawai secara real-time, memberikan umpan balik langsung, dan membuat rekomendasi berbasis data untuk meningkatkan kinerja. Alat-alat ini memungkinkan pegawai untuk mendapatkan umpan balik yang lebih sering dan lebih relevan daripada sistem penilaian kinerja tradisional yang biasanya dilakukan setiap tahun. Selain itu, AI dapat membantu dalam menciptakan program pengembangan yang lebih disesuaikan dengan kebutuhan individu, memberikan rekomendasi tentang keterampilan yang perlu diperbaiki, serta mendukung karir pegawai dengan merancang jalur pengembangan yang lebih personal.

Meskipun AI menawarkan banyak manfaat, pengelola SDM harus tetap berhati-hati dalam implementasinya. Salah satu tantangan utama dalam penggunaan AI adalah memastikan bahwa keputusan yang diambil oleh sistem AI tetap adil dan tidak diskriminatif. AI hanya dapat memasukkan data sebaik-baiknya ke dalamnya, dan jika data tersebut mengandung bias, misalnya bias gender atau rasial, maka AI juga dapat memperkuat bias tersebut. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk melakukan audit secara berkala terhadap algoritma AI yang digunakan untuk memastikan bahwa sistem ini berfungsi secara etis dan tidak merugikan kelompok tertentu.

c. Tantangan dalam Penerapan Teknologi dalam SDM

Meskipun analitik HR dan AI menawarkan banyak peluang, penerapan teknologi ini tidak lepas dari tantangan. Salah satu tantangan terbesar adalah kebutuhan investasi yang signifikan dalam hal perangkat lunak dan pelatihan staf. Banyak organisasi, terutama yang lebih kecil, mungkin merasa kesulitan untuk mengalokasikan dana untuk pembelian perangkat lunak canggih atau untuk melatih tim SDM agar dapat menggunakan teknologi ini secara efektif. Selain itu, bagi perusahaan yang belum terbiasa dengan analitik data atau AI, proses transisi menuju sistem yang berbasis teknologi ini bisa jadi memerlukan waktu dan upaya yang cukup besar.

Tantangan lainnya terkait dengan perubahan budaya kerja. Penerapan teknologi baru sering kali memerlukan perubahan

dalam cara kerja tim SDM dan bahkan cara kerja seluruh organisasi. Pegawai yang terbiasa dengan metode manual atau tradisional mungkin merasa kesulitan dalam beradaptasi dengan penggunaan sistem berbasis teknologi, atau bahkan merasa terancam oleh kemungkinan berkurangnya tenaga kerja yang digantikan oleh otomatis. Oleh karena itu, pengelola SDM perlu memastikan bahwa transisi menuju sistem yang lebih digital dilakukan dengan pendekatan yang menyeluruh, mencakup pelatihan pegawai dan perubahan dalam cara berkomunikasi di tempat kerja.

Masalah terkait keamanan dan privasi data juga perlu mendapat perhatian. Penggunaan data besar untuk analitik SDM menyangkut informasi sensitif tentang pegawai, seperti riwayat kinerja, gaji, dan kepuasan kerja. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memastikan bahwa data tersebut dikelola dengan aman dan sesuai dengan peraturan yang berlaku, seperti perlindungan data pribadi yang diatur dalam hukum yang berlaku di negara masing-masing.

2. Tantangan Manajemen SDM dalam Menghadapi Generasi Milenial dan Gen Z

Di tengah perkembangan teknologi yang pesat, salah satu tantangan terbesar yang dihadapi oleh sumber manajemen daya manusia (SDM) adalah mengelola perbedaan karakteristik antar generasi di tempat kerja, terutama generasi milenial dan Gen Z. Kedua generasi ini memiliki pandangan, nilai, dan ekspektasi yang sangat berbeda dibandingkan dengan generasi lebih tua, yang memerlukan pendekatan manajerial yang lebih fleksibel dan adaptif. Perubahan ini tidak hanya berdampak pada caranya bekerja, tetapi juga pada caranya berinteraksi dengan atasan, rekan kerja, dan perusahaan secara keseluruhan. Dalam konteks ini, perusahaan perlu menyesuaikan kebijakan manajemen SDM agar dapat memenuhi kebutuhan dan harapan milenial serta Gen Z, yang semakin mendominasi pasar tenaga kerja global.

a. Perbedaan Karakteristik dan Nilai yang Dipegang Milenial dan Gen Z

Milenial (lahir antara 1981 hingga 1996) dan Gen Z (lahir antara 1997 hingga 2012) sering dianggap sebagai generasi yang lebih fokus pada keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*)

serta pengembangan pribadi dan profesional. Salah satu perbedaan utama yang membedakannya dari generasi sebelumnya, seperti Generasi X dan Baby Boomers, adalah bahwa ia lebih menekankan pentingnya memiliki pekerjaan yang bermakna dan memberikan kontribusi sosial. Milenial dan Gen Z lebih memilih bekerja di perusahaan yang memiliki visi sosial yang jelas, yang tidak hanya mengejar keuntungan finansial, tetapi juga berkomitmen untuk menciptakan dampak positif bagi masyarakat dan lingkungan.

Milenial dan Gen Z cenderung menilai pekerjaan bukan hanya berdasarkan gaji atau jenjang karir semata, tetapi juga bagaimana pekerjaan tersebut sesuai dengan nilai-nilai pribadi, lebih memilih bekerja untuk organisasi yang mendukung keberagaman, inklusivitas, dan tanggung jawab sosial perusahaan. Oleh karena itu, bagi manajemen SDM, penting untuk mengembangkan budaya perusahaan yang mempromosikan nilai-nilai ini, serta memberikan peluang bagi pegawai untuk terlibat dalam proyek-proyek yang berdampak sosial, seperti inisiatif berjalan atau kegiatan sosial yang memberikan dampak positif pada komunitas.

Kedua generasi ini juga cenderung menginginkan pekerjaan, lebih memilih kebijakan kerja yang memungkinkan bekerja dari rumah atau dalam pengaturan kerja hybrid, yang memberikan kebebasan dalam menentukan waktu dan tempat kerja. Hal ini berbanding terbalik dengan generasi sebelumnya yang lebih mengutamakan stabilitas dan preferensi untuk bekerja di kantor dengan jam kerja yang ketat. Oleh karena itu, perusahaan yang tidak beradaptasi dengan kebutuhan ini berisiko kehilangan bakat muda yang semakin menginginkan kebebasan dalam mengatur jadwal dan lokasi kerja.

b. **Kebutuhan untuk Menyediakan Waktu Fleksibel dan Pengaturan Kerja Hybrid**

Salah satu tantangan terbesar dalam menghadapi generasi milenial dan Gen Z adalah kecenderungannya untuk mengutamakan waktu dan tempat kerja. Kebutuhan ini semakin meningkat, terutama setelah pandemi COVID-19, yang mengubah cara orang bekerja secara drastis. Banyak perusahaan yang sebelumnya terbiasa dengan model kerja tradisional, di

mana pegawai harus hadir di kantor selama jam kerja yang ditentukan, kini harus beradaptasi dengan pengaturan kerja yang lebih fleksibel. Beberapa perusahaan bahkan beralih ke model kerja hybrid, yang memungkinkan karyawan untuk bekerja dari rumah pada sebagian waktu dan di kantor pada waktu lainnya.

Peralihan menuju model kerja hybrid atau jarak jauh tidak selalu mudah bagi setiap perusahaan. Beberapa organisasi masih menerapkan kebijakan kerja yang lebih kaku dan tradisional, yang menjadi tantangan besar dalam menarik dan mempertahankan talenta muda yang lebih memilih fleksibilitas. Milenial dan Gen Z lebih menghargai pekerjaan yang memungkinkan mereka untuk menyeimbangkan kehidupan pribadi dan profesional, serta memberikan lebih banyak kontrol atas waktu mereka. Oleh karena itu, perusahaan perlu mencari cara untuk memberikan keseimbangan yang lebih baik antara pekerjaan di kantor dan pekerjaan jarak jauh, serta mengadopsi kebijakan kerja berbasis hasil, bukan hanya berfokus pada jumlah jam kerja.

Kebijakan kerja yang fleksibel juga memainkan peran penting dalam menciptakan lingkungan yang mendukung kesejahteraan pegawai. Banyak milenial dan Gen Z yang menghargai waktu luang dan cenderung lebih fokus pada kualitas hidup. Dengan memberikan fleksibilitas dalam waktu dan tempat kerja, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat, yang pada akhirnya dapat meningkatkan produktivitas dan mengurangi tingkat stres serta kelelahan pegawai.

- c. Keterhubungan Digital dan Teknologi sebagai Kebutuhan Utama Milenial dan Gen Z adalah generasi yang sangat terhubung dengan teknologi. Milenial dan Gen Z tumbuh di era digital, di mana teknologi informasi dan komunikasi telah menjadi bagian integral dari kehidupan sehari-hari. Oleh karena itu, mengharapkan teknologi yang mendukung pekerjaannya, baik dalam hal alat komunikasi, platform pembelajaran, maupun sistem pengelolaan kinerja. Generasi ini terbiasa menggunakan aplikasi digital untuk berkolaborasi, berkomunikasi, dan mengakses informasi dengan cepat. Di tempat kerja, lebih suka menggunakan platform digital untuk berinteraksi dengan kolega

dan atasan, mengelola proyek, serta mengikuti perkembangan perusahaan.

Salah satu tantangan bagi manajemen SDM adalah bagaimana menciptakan pengalaman kerja yang menarik dan relevan bagi milenial dan Gen Z dengan memanfaatkan teknologi. Penggunaan teknologi untuk mendukung pembelajaran dan pengembangan keterampilan menjadi semakin penting. Milenial dan Gen Z cenderung mencari peluang untuk berkembang secara profesional dan pribadi, menghargai kesempatan untuk belajar dan mengembangkan keterampilan baru, baik melalui pelatihan formal, kursus online, atau bahkan mentoring digital. Oleh karena itu, perusahaan perlu menyediakan akses ke berbagai platform digital yang memungkinkan pegawai untuk terus belajar dan berkembang sesuai dengan kebutuhan karir.

Komunikasi yang lancar dan kolaborasi yang efektif juga memerlukan pemanfaatan alat komunikasi yang tepat. Generasi milenial dan Gen Z mengharapkan kemudahan dalam berkomunikasi dengan rekan kerja, tidak hanya melalui email atau pesan teks, tetapi juga melalui aplikasi komunikasi yang lebih interaktif seperti video call, chat, dan platform manajemen proyek berbasis cloud. Oleh karena itu, perusahaan harus berinvestasi dalam teknologi yang memungkinkan komunikasi yang lebih terbuka dan transparan, serta menciptakan hubungan sosial yang sehat meskipun pegawai bekerja dari jarak jauh.

d. Pendekatan Manajerial yang diperlukan

Untuk mengatasi tantangan ini, perusahaan perlu mengembangkan pendekatan manajerial yang lebih fleksibel dan terbuka terhadap kebutuhan generasi milenial dan Gen Z. Salah satu langkah yang dapat diambil adalah dengan menyesuaikan gaya kepemimpinan, di mana atasan lebih menjadi fasilitator yang mendukung pengembangan karir dan kesejahteraan pegawai, daripada hanya menjadi pengawas yang mengontrol pekerjaan. Manajer harus lebih fokus dalam memberikan umpan balik yang konstruktif, menawarkan peluang untuk perkembangan pribadi, serta menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan mendukung keberagaman.

Perusahaan perlu menyediakan kesempatan bagi pegawai milenial dan Gen Z untuk terlibat dalam pengambilan strategi dan

inisiatif perusahaan, cenderung lebih terlibat dalam pekerjaan yang dianggap berdampak dan berdampak sosial. Oleh karena itu, organisasi harus memberinya ruang untuk berinovasi, mengemukakan ide, dan terlibat dalam proyek-proyek yang memiliki tujuan sosial yang jelas.

3. Transformasi Manajemen dalam Kinerja Organisasi Berbasis Digital

Di era digital yang terus berkembang, transformasi dalam kinerja manajemen organisasi menjadi sangat penting untuk memastikan kelangsungan dan kesuksesan jangka panjang. Perubahan ini membawa dampak besar pada cara organisasi mengelola, memonitor, dan menilai kinerja pegawai. Dalam konteks tradisional, pengukuran kinerja sering kali hanya berfokus pada hasil kuantitatif seperti angka penjualan atau output tertentu. Namun, dalam transformasi digital, pengukuran kinerja menjadi lebih holistik, dengan melibatkan berbagai faktor tambahan seperti keterampilan komunikasi, kemampuan berkolaborasi, dan adaptabilitas terhadap perubahan yang cepat. Teknologi digital menawarkan banyak peluang untuk mengelola kinerja secara lebih tepat waktu dan menyeluruh, yang pada gilirannya berkontribusi pada peningkatan efektivitas dan produktivitas organisasi.

a. Penggunaan Sistem Berbasis Cloud dan Analitik untuk Memantau Kinerja

Salah satu perubahan terbesar yang terjadi dalam manajemen kinerja di era digital adalah penerapan sistem berbasis cloud dan analitik yang memungkinkan pemantauan kinerja pegawai secara real-time. Sistem ini memberikan kemampuan bagi organisasi untuk mengumpulkan data terkait kinerja pegawai dengan lebih mudah dan lebih cepat, serta memungkinkan manajer untuk memberikan umpan balik secara lebih sering dan lebih relevan. Dengan menggunakan alat digital ini, organisasi dapat melacak metrik kinerja penting seperti produktivitas, kualitas pekerjaan, kepuasan pelanggan, dan banyak lagi.

Penggunaan sistem berbasis cloud juga mempermudah organisasi dalam memberikan akses kepada pegawai untuk melihat perkembangan kinerjanya sendiri. Sebelumnya, penilaian kinerja sering kali hanya dilakukan sekali setahun, yang memberikan sedikit kesempatan bagi pegawai untuk mengukur

atau meningkatkan kinerjanya. Dengan adanya sistem digital ini, pegawai dapat terus menerima umpan balik yang konstruktif yang membantunya mengetahui di mana ia berdiri dan di area mana perlu meningkatkan diri. Misalnya, manajer dapat memberikan umpan balik mengenai keterampilan teknis atau komunikasi yang perlu diperbaiki, serta memberikan saran praktis yang dapat segera diimplementasikan.

Sistem berbasis cloud juga memungkinkan pegawai untuk lebih terlibat dalam proses penilaian kinerjanya sendiri. Tidak hanya menerima umpan balik dari atasan, pegawai juga dapat memberikan umpan balik mengenai pekerjaannya sendiri, mengidentifikasi area untuk pengembangan lebih lanjut, dan berbicara tentang tantangan atau hambatan yang dihadapi dalam pekerjaan. Hal ini meningkatkan rasa kepemilikan dan keterlibatan dalam proses kinerja, yang pada akhirnya dapat mendorong produktivitas dan kepuasan kerja yang lebih tinggi.

b. Keterlibatan Pegawai dan Peningkatan Interaksi dalam Penilaian Kinerja

Salah satu aspek penting dari transformasi digital dalam kinerja manajemen adalah peningkatan keterlibatan pegawai dalam proses penilaian kinerja. Sebelumnya, banyak organisasi menggunakan sistem penilaian kinerja tahunan yang ditujukan pada evaluasi manajer atau atasan. Namun, dengan penggunaan alat digital, proses ini bisa menjadi lebih dinamis dan interaktif. Misalnya, dengan menggunakan aplikasi atau platform berbasis cloud, pegawai dapat mengakses data dan hasil penilaian kapan saja, memberikan kesempatan untuk memantau kemajuan sepanjang tahun dan berkolaborasi dengan manajer dalam mengidentifikasi peluang pengembangan diri.

Teknologi memungkinkan penilaian kinerja menjadi lebih berbasis data dan objektif, dibandingkan dengan penilaian yang hanya bergantung pada persepsi atau evaluasi subjektif manajer. Melalui sistem yang didorong oleh data, manajer dan pegawai dapat memperoleh pengetahuan yang lebih mendalam mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja. Misalnya, kinerja analitik dapat memberikan informasi mengenai pola atau tren yang sebelumnya tidak terlihat, seperti faktor-faktor eksternal yang mungkin mempengaruhi kinerja pegawai, seperti beban

kerja yang berlebihan, kurangnya pelatihan, atau tantangan dalam tim kolaborasi. Hal ini memungkinkan organisasi untuk merespons lebih cepat dan lebih tepat terhadap masalah yang ada.

c. Tantangan dalam Pengelolaan Kinerja Berbasis Digital

Meskipun transformasi digital dalam kinerja manajemen memberikan banyak keuntungan, penerapannya juga membawa tantangan tersendiri. Salah satu tantangan utama adalah bagaimana menjaga keseimbangan antara pengukuran kinerja yang objektif dan tetap mempertahankan hubungan interpersonal yang sehat di tempat kerja. Salah satu kekhawatiran yang sering muncul adalah bahwa penggunaan teknologi dapat menciptakan perasaan keterasingan di kalangan pegawai, terutama bagi yang lebih memilih interaksi tatap muka dan hubungan sosial langsung dengan rekan kerja serta manajer. Ketergantungan pada alat digital dan penilaian berbasis data dapat membuat pegawai merasa terlindungi atau kurang dihargai, karena mungkin merasa bahwa keputusan yang dibuat terkait kinerja lebih dipengaruhi oleh algoritma atau data daripada hubungan interpersonal yang telah dibangun di tempat kerja.

Organisasi harus mencari cara untuk tetap menjaga hubungan sosial yang positif meskipun semakin bergantung pada teknologi. Salah satu cara untuk melakukannya adalah dengan menyeimbangkan penggunaan alat digital untuk penilaian kinerja dengan komunikasi lebih pribadi dan langsung. Misalnya, manajer dapat memanfaatkan data dan informasi yang dikumpulkan oleh sistem digital untuk melakukan percakapan tatap muka dengan pegawai, di mana dapat lebih mendalam membahas hasil kinerja, tantangan, dan peluang pengembangan. Melalui cara ini, teknologi dapat berfungsi sebagai alat untuk meningkatkan komunikasi dan interaksi yang lebih baik, bukan menggantikan komunikasi yang lebih manusiawi.

d. Keterampilan Baru yang Dibutuhkan oleh Pemimpin dan Manajer

Transformasi digital dalam kinerja manajemen juga menuntut keterampilan baru dari para pemimpin dan manajer SDM. Tidak hanya perlu memahami cara menggunakan teknologi yang tersedia, tetapi juga harus memiliki kemampuan untuk mengelola kinerja yang tinggi, komunikasi yang efektif, dan kesejahteraan

pegawai dalam konteks digital. Pemimpin yang efektif di era digital perlu lebih dari sekadar menjadi pengambil keputusan; harus mampu membimbing timnya melalui perubahan yang cepat dan mengelola dinamika tim dalam lingkungan yang semakin terhubung secara virtual.

Keterampilan manajerial yang dibutuhkan termasuk pemahaman yang lebih mendalam tentang data dan analitik, serta kemampuan untuk menafsirkan data tersebut dan menggunakannya untuk mendukung keputusan yang lebih baik. Manajer harus mampu mengelola kinerja secara lebih dinamis, dengan memberikan umpan balik yang cepat dan relevan, serta memberikan dukungan yang tepat pada waktu yang tepat. Selain itu, juga harus menjaga budaya kerja yang sehat dan inklusif di tengah penggunaan teknologi yang semakin intensif, dengan memastikan bahwa teknologi tidak menggantikan elemen penting dalam pekerjaan, seperti hubungan interpersonal, empati, dan dukungan emosional.



BAB IV

TEORI MANAJEMEN PUBLIK

Manajemen publik merupakan salah satu disiplin ilmu yang mempelajari bagaimana sektor publik dikelola untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, dengan mempertimbangkan kepentingan masyarakat. Berbeda dengan manajemen dalam sektor swasta, manajemen publik mengutamakan pelayanan publik, transparansi, akuntabilitas, dan efisiensi dalam penggunaan anggaran negara.

A. Pengertian Manajemen Publik

Manajemen publik, atau yang juga dikenal sebagai manajemen pemerintahan, adalah proses sistematis yang dilakukan oleh pemerintah untuk memenuhi kebutuhan masyarakat dengan memanfaatkan sumber daya yang ada. Dalam konteks saat ini, manajemen menjadi elemen yang sangat vital dalam menjalankan organisasi, baik di sektor swasta maupun sektor publik seperti lembaga pemerintah. Meskipun prinsip-prinsip manajemen publik banyak mengadopsi konsep dari manajemen di sektor swasta, pelaksanaannya dalam sektor publik memiliki perbedaan yang signifikan. Tujuan utama manajemen publik bukan untuk memperoleh keuntungan, seperti di sektor swasta, melainkan untuk memberikan pelayanan yang maksimal dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

Secara umum, manajemen publik dapat didefinisikan sebagai serangkaian kegiatan yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan kebijakan publik guna mencapai tujuan pemerintahan dalam melayani masyarakat. Manajemen ini bertujuan untuk memastikan penggunaan sumber daya publik baik berupa anggaran, tenaga kerja, infrastruktur, maupun waktu secara efisien dan efektif. Dalam prosesnya, manajemen publik menekankan pentingnya transparansi, akuntabilitas, serta partisipasi masyarakat untuk memastikan bahwa kebutuhan publik dapat terpenuhi secara merata.

Di tengah perubahan lingkungan global yang semakin kompleks, manajemen publik dituntut untuk mampu menghadapi berbagai tantangan, seperti dinamika politik, ekonomi, sosial, dan teknologi. Oleh karena itu, manajemen publik sering kali mengadopsi prinsip-prinsip manajerial yang diterapkan di sektor swasta, seperti efisiensi operasional, inovasi, dan orientasi pada hasil. Namun demikian, adopsi prinsip ini tidak berarti menyamakan sektor publik dengan sektor swasta, karena keduanya memiliki tujuan, karakteristik, dan pendekatan yang berbeda.

B. Karakteristik Manajemen Sektor Publik

Manajemen sektor publik memiliki karakteristik yang membedakannya secara signifikan dari manajemen sektor swasta. Mahmudi (2010) mengungkapkan bahwa setidaknya ada tujuh karakteristik utama yang menjadi ciri khas sektor publik. Karakteristik ini mencerminkan bagaimana sektor publik beroperasi untuk memenuhi kebutuhan masyarakat secara kolektif, dengan orientasi utama pada pelayanan publik dan keadilan sosial. Berikut adalah penjelasan mendetail mengenai ketujuh karakteristik tersebut.

1. Keputusan Berdasarkan Pilihan Kolektif, Bukan Pilihan Individual

Salah satu ciri sektor publik utama adalah pengambilan keputusan yang tidak didasarkan pada pilihan individu seperti di sektor swasta, tetapi pada pilihan kolektif yang dikomunikasikan oleh pemerintah. Dalam hal ini, keputusan dibuat melalui proses politik, di mana masyarakat menyampaikan kebutuhan dan aspirasinya melalui perwakilan, seperti partai politik atau Dewan Perwakilan Rakyat (DPR). Proses ini memastikan bahwa kepentingan sebagian besar masyarakat terakomodasi, meskipun terkadang sulit untuk memenuhi keinginan semua individu. Hal ini berbeda dengan sektor swasta, dimana keputusan sering kali didasarkan pada preferensi pelanggan individu dan mekanisme pasar. Sektor publik harus mampu menyeimbangkan berbagai kepentingan kolektif sehingga kebijakan yang dihasilkan dapat diterima oleh masyarakat luas.

2. Penggerak Sektor Publik: Pemenuhan Kebutuhan Dasar

Sektor publik bertujuan untuk memenuhi kebutuhan dasar masyarakat yang sering kali tidak dapat disediakan secara memadai oleh sektor swasta. Kebutuhan tersebut meliputi air bersih, listrik, keamanan, kesehatan, pendidikan, dan transportasi. Sektor publik mengambil peran penting dalam menyediakan layanan ini karena sifatnya yang mendasar bagi kelangsungan hidup dan kesejahteraan masyarakat. Misalnya, penyediaan layanan kesehatan dan pendidikan gratis atau bersubsidi merupakan tanggung jawab sektor publik untuk memastikan bahwa semua lapisan masyarakat, terutama yang kurang mampu, dapat mengakses layanan tersebut. Hal ini berbeda dengan sektor swasta, yang cenderung fokus pada penyediaan layanan berbasis keuntungan dan hanya dapat diakses oleh individu yang mampu membayar.

3. Transparansi dan Akuntabilitas yang Lebih Tinggi

Di sektor publik, informasi harus disampaikan kepada masyarakat secara terbuka untuk meningkatkan transparansi dan akuntabilitas. Hal ini penting karena sektor publik mengelola sumber daya yang berasal dari masyarakat, seperti pajak dan retribusi. Dengan demikian, masyarakat berhak mengetahui bagaimana sumber daya tersebut dikelola dan digunakan. Transparansi juga memainkan peran krusial dalam mencegah korupsi dan penyalahgunaan kekuasaan di sektor publik. Dengan adanya keterbukaan informasi, masyarakat dapat mengawasi pemerintah dan memastikan bahwa kebijakan serta program yang dijalankan benar-benar memenuhi kebutuhan mereka. Berbeda dengan sektor swasta yang cenderung lebih tertutup dan berorientasi pada keuntungan, sektor publik harus bersikap terbuka dalam semua aspek, termasuk perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi program.

4. Menciptakan Kesempatan yang Sama untuk Memenuhi Kebutuhan Dasar

Organisasi sektor publik memiliki tanggung jawab untuk menciptakan kesetaraan dalam akses terhadap kebutuhan dasar, seperti kesehatan, pendidikan, transportasi, dan fasilitas umum lainnya. Hal ini penting untuk memastikan bahwa semua masyarakat, tanpa memandang status sosial, ekonomi, atau geografis, dapat menikmati hak yang sama dalam memenuhi kebutuhan hidup. Misalnya, pembangunan infrastruktur seperti jalan, jembatan, dan fasilitas kesehatan di daerah

terpencil merupakan bentuk upaya sektor publik untuk menciptakan keadilan akses. Dalam sektor swasta, inisiatif seperti ini cenderung tidak menjadi prioritas karena mengurangi keuntungan insentif. Oleh karena itu, sektor publik mempunyai peran penting dalam menjembatani kesenjangan sosial dan ekonomi dalam masyarakat.

5. Fokus pada Keadilan Distribusi Kesejahteraan Sosial

Sektor publik menghadapi tantangan untuk menciptakan keadilan dalam distribusi kesejahteraan sosial. Hal ini berbeda dengan sektor swasta, yang tidak memiliki tanggung jawab untuk memastikan keadilan sosial. Dalam konteks sektor publik, pemerintah harus merancang dan menerapkan kebijakan yang memastikan bahwa kesejahteraan masyarakat terdistribusi secara adil dan merata. Misalnya, program bantuan sosial seperti subsidi bahan bakar, bantuan pangan, dan jaminan kesehatan merupakan bentuk nyata dari upaya pemerintah untuk mengurangi ketidakseimbangan sosial. Program-program ini dirancang untuk membantu kelompok masyarakat yang paling membutuhkan, sehingga keadilan sosial dapat tercapai.

6. Kekuasaan Tertinggi Ada di Tangan Masyarakat

Pada organisasi sektor publik, kekuasaan tertinggi berada di tangan masyarakat. Hal ini berarti bahwa masyarakat mempunyai hak untuk mengawasi, menyinari, dan memberikan masukan terhadap kinerja pemerintah. Dalam beberapa konteks, masyarakat juga berperan sebagai pelanggan yang menerima layanan dari pemerintah, seperti pendidikan dan kesehatan. Namun, dalam keadaan tertentu, masyarakat tidak selalu dipandang sebagai pelanggan. Misalnya, masyarakat juga berperan sebagai pemilik kedaulatan yang berhak menentukan arah kebijakan melalui mekanisme demokrasi, seperti pemilu. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara pemerintah dan masyarakat bersifat dinamis, di mana masyarakat tidak hanya menjadi penerima manfaat, tetapi juga sebagai pengendali kekuasaan.

7. Tindakan Kolektif sebagai Instrumen Pemerintahan

Sektor publik menggunakan tindakan kolektif sebagai instrumen utama dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan kebijakan. Berbeda dengan sektor swasta yang menggunakan mekanisme pasar dan persaingan sebagai alat utama untuk memenuhi kebutuhan pelanggan, sektor publik lebih mengedepankan pendekatan kolektif. Tindakan

kolektif ini sering kali diwujudkan melalui konsultasi publik, musyawarah, atau keterlibatan masyarakat dalam proses perencanaan dan implementasi program pemerintah. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa kebijakan yang diambil mencerminkan kebutuhan dan aspirasi kolektif masyarakat. Namun, salah satu tantangan utama sektor publik adalah kesulitan dalam memenuhi keinginan individu secara spesifik. Karena sifatnya yang kolektif, kebijakan sektor publik sering kali dirancang untuk memenuhi kebutuhan mayoritas, meskipun mungkin tidak sepenuhnya memuaskan setiap individu.

C. Konsep Manajemen Publik

Konsep manajemen publik telah mengalami evolusi melalui tiga paradigma utama: *Old Public Administration* (OPA), *New Public Management* (NPM), dan *New Public Service* (NPS). OPA memberikan dasar bagi birokrasi yang efisien dan netral, tetapi sering dianggap kaku dan tidak responsif. NPM membawa inovasi dengan mengadopsi praktik sektor swasta, tetapi terkadang terlalu berorientasi pada pasar. NPS kemudian muncul untuk menyeimbangkan pendekatan dengan menekankan nilai-nilai demokrasi, partisipasi masyarakat, dan keadilan sosial.

1. *Old Public Administration* (OPA)

Old Public Administration (OPA) adalah paradigma awal dalam manajemen publik yang memberikan dasar teoritis bagi administrasi publik modern. Konsep ini dipelopori oleh Woodrow Wilson, yang dikenal sebagai bapak administrasi publik. Wilson memperkenalkan ide bahwa administrasi publik harus berfokus pada pelaksanaan kebijakan pemerintah secara netral, profesional, dan efisien, tanpa pengaruh politik. Dalam paradigma ini, birokrasi diharapkan menjadi instrumen utama untuk menerjemahkan keputusan politik ke dalam tindakan nyata yang bermanfaat bagi masyarakat.

Salah satu prinsip utama dalam OPA adalah pemisahan politik dan administrasi. Wilson menegaskan bahwa politik, yang menjadi domain pejabat terpilih, harus terpisah dari administrasi yang dijalankan oleh pegawai negeri sipil. Pemisahan ini dirancang untuk mencegah konflik kepentingan dan memastikan akuntabilitas serta efisiensi. Dalam kerangka ini, para administrator bertugas melaksanakan kebijakan yang

ditetapkan oleh pejabat politik tanpa intervensi atau bias politik. Konsep ini mencerminkan pandangan bahwa administrasi publik harus menjadi mesin birokrasi yang netral dan berorientasi pada pelayanan.

Ciri lain dari OPA adalah sentralisasi dan hierarki. Struktur organisasi pemerintah dalam paradigma ini bersifat hierarkis, di mana otoritas berada di tangan pejabat tingkat atas. Pengambilan keputusan berada di puncak struktur, sementara tugas-tugas operasional didelegasikan ke tingkat bawah. Hierarki yang ketat ini dirancang untuk menjaga konsistensi, kendali, dan kejelasan alur kerja dalam pelaksanaan kebijakan publik. Namun, model ini juga menciptakan birokrasi yang kaku, di mana inovasi dan fleksibilitas sering kali terhambat oleh prosedur formal yang terlalu kompleks.

Efisiensi dan rasionalitas adalah nilai utama yang menjadi landasan operasional OPA. Dalam paradigma ini, administrasi publik dipandang sebagai sistem yang harus berjalan secara efektif dengan memanfaatkan sumber daya secara optimal. Prosedur yang terstruktur dan standar operasional yang jelas menjadi alat utama untuk mencapai efisiensi ini. Pelayanan publik dirancang untuk memenuhi kebutuhan masyarakat secara sistematis tanpa melibatkan aspek emosional atau subjektivitas. Namun, paradigma OPA juga memiliki kelemahan, salah satunya adalah keterbatasan partisipasi publik. Dalam pendekatan ini, warga negara tidak banyak dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan atau pelaksanaan kebijakan. Birokrasi dipandang sebagai satu-satunya pihak yang memiliki kompetensi untuk menjalankan tugas-tugas administrasi. Akibatnya, hubungan antara pemerintah dan masyarakat cenderung bersifat top-down, di mana masyarakat lebih banyak menjadi penerima kebijakan daripada partisipan aktif.

Meskipun OPA berhasil menciptakan birokrasi yang stabil dan terorganisasi dengan baik, paradigma ini sering dianggap kaku dan kurang responsif terhadap perubahan sosial. Kritik lain terhadap OPA mencakup kurangnya perhatian pada kebutuhan individu dan komunitas dalam pelayanan publik. Dengan meningkatnya kompleksitas kebutuhan masyarakat modern, paradigma ini mulai dianggap usang dan tidak memadai untuk menangani tantangan baru dalam sektor publik. Kelemahan-kelemahan ini menjadi pendorong munculnya paradigma baru dalam manajemen publik, seperti New Public Management dan New Public Service, yang lebih menekankan fleksibilitas, inovasi, dan keterlibatan masyarakat.

2. *New Public Management* (NPM)

Sebagai tanggapan atas kelemahan *Old Public Administration* (OPA), paradigma *New Public Management* (NPM) muncul pada tahun 1980-an dan 1990-an. Paradigma ini menawarkan pendekatan baru dalam manajemen sektor publik, yang dipengaruhi oleh prinsip-prinsip manajemen sektor swasta. NPM dirancang untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik melalui efisiensi, efektivitas, dan akuntabilitas. Fokusnya adalah menciptakan pemerintahan yang lebih responsif, inovatif, dan fleksibel dalam memenuhi kebutuhan masyarakat modern.

OPA sering dikritik karena birokrasi yang terlalu kaku, sentralisasi keputusan, dan minimnya respons terhadap kebutuhan masyarakat. Untuk mengatasi kelemahan ini, NPM membawa berbagai inovasi. Salah satu karakteristik utama NPM adalah adopsi praktik manajemen dari sektor swasta. Pendekatan seperti desentralisasi pengambilan keputusan, manajemen berbasis hasil, dan kompetisi internal diterapkan dalam administrasi publik. Desentralisasi memungkinkan keputusan yang lebih cepat dan relevan dengan kebutuhan lokal, sementara manajemen berbasis hasil memastikan bahwa program atau kebijakan dievaluasi berdasarkan dampak nyata, bukan hanya proses administratif.

NPM menekankan pentingnya akuntabilitas publik. Dalam paradigma ini, akuntabilitas tidak hanya diarahkan kepada pemimpin politik tetapi juga kepada masyarakat sebagai pelanggan utama pelayanan publik. Transparansi proses administrasi, pengukuran kinerja yang objektif, dan pelaporan hasil menjadi elemen penting dalam NPM. Pendekatan ini bertujuan untuk menciptakan pemerintahan yang lebih terbuka dan mampu memenuhi ekspektasi masyarakat secara langsung. Fokus NPM pada peningkatan kualitas pelayanan publik juga menjadi pembeda utama dibandingkan OPA. Pendekatan ini memberikan kebebasan lebih besar kepada manajer publik untuk membuat keputusan operasional yang inovatif. Hal ini memungkinkan penyediaan layanan yang lebih responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Kepuasan masyarakat dijadikan indikator utama keberhasilan pelayanan, sehingga mendorong pemerintah untuk terus meningkatkan kualitas dan efektivitas kebijakan serta program-programnya.

NPM juga membuka peluang bagi sektor swasta dan masyarakat untuk berpartisipasi dalam penyediaan barang dan jasa publik. Konsep ini dikenal sebagai *public-private partnership* (PPP), di mana

pemerintah bekerja sama dengan pihak swasta untuk meningkatkan efisiensi dan kualitas layanan. Dengan melibatkan pihak ketiga, pemerintah dapat mengurangi beban administratif dan memanfaatkan keunggulan sektor swasta, seperti inovasi dan fleksibilitas dalam pengelolaan sumber daya. Meski demikian, NPM tidak lepas dari kritik. Salah satu kritik utama adalah orientasinya yang terlalu berfokus pada efisiensi dan hasil kuantitatif. Pendekatan ini terkadang mengabaikan nilai-nilai sosial, kesetaraan, dan keadilan dalam pelayanan publik. Privatisasi yang berlebihan juga dapat mengurangi aksesibilitas layanan bagi kelompok masyarakat yang rentan. Selain itu, tekanan untuk mencapai target kinerja sering kali menyebabkan fokus yang berlebihan pada hasil jangka pendek, tanpa mempertimbangkan dampak jangka panjang.

3. *New Public Service (NPS)*

New Public Service (NPS) muncul sebagai paradigma terbaru dalam manajemen publik, dengan menekankan pentingnya partisipasi masyarakat dan nilai-nilai demokrasi. NPS berkembang sebagai tanggapan terhadap kelemahan *New Public Management (NPM)*, yang dianggap terlalu berfokus pada efisiensi pasar dan pengelolaan berbasis hasil. NPS berusaha menggantikan orientasi pasar yang dominan dalam NPM dengan pendekatan yang lebih humanis, demokratis, dan berfokus pada pelayanan publik yang berkelanjutan dan inklusif.

Salah satu elemen dasar NPS adalah *democratic citizenship*, yaitu penekanan pada hak dan kewajiban warga negara dalam pengambilan keputusan publik. Dalam perspektif ini, warga negara tidak hanya dipandang sebagai pelanggan yang membutuhkan layanan, tetapi juga sebagai mitra aktif yang memiliki peran dalam menentukan kebijakan dan pelayanan publik. Melalui partisipasi ini, NPS berusaha untuk menciptakan pemerintahan yang lebih responsif terhadap keinginan dan kebutuhan masyarakat, serta mengurangi ketimpangan dalam hubungan antara pemerintah dan warga negara.

NPS juga memperkenalkan model komunitas dan masyarakat sipil, di mana pelayanan publik berfokus pada pemberdayaan masyarakat dan penguatan kapasitas sosial. Dalam konteks ini, pemerintah tidak hanya bertindak sebagai penyedia layanan, tetapi juga sebagai fasilitator yang mendukung pembangunan sosial dan komunitas. Fokus utama NPS adalah meningkatkan keterlibatan warga negara dan memperkuat

hubungan sosial dalam masyarakat, dengan tujuan menciptakan solusi berbasis kolaborasi yang lebih efektif dan berkelanjutan.

NPS memandang organisasi publik sebagai entitas yang mengutamakan nilai-nilai kemanusiaan, seperti keadilan sosial, solidaritas, dan kepedulian terhadap lingkungan. Hal ini menjadikan organisasi publik sebagai ruang yang tidak hanya bertujuan untuk mencapai efisiensi, tetapi juga untuk memastikan bahwa kebijakan yang diambil memberikan manfaat yang adil dan merata bagi semua lapisan masyarakat. Oleh karena itu, dalam NPS, pelayanan publik diarahkan untuk mengutamakan aspek moral dan etika, serta berfokus pada pembangunan masyarakat yang lebih inklusif dan adil.

NPS mengadopsi pendekatan postmodern yang mengakui kompleksitas masyarakat modern. Paradigma ini menekankan pentingnya pendekatan multidisiplin dalam pengelolaan sektor publik, yang memperhitungkan berbagai faktor sosial, budaya, ekonomi, dan politik yang mempengaruhi kehidupan masyarakat. Dalam NPS, tidak ada solusi tunggal untuk masalah publik, melainkan solusi yang berasal dari dialog terbuka dan kolaborasi antara berbagai aktor, termasuk pemerintah, masyarakat, dan sektor swasta.

Ciri khas dari NPS adalah keterlibatan aktif masyarakat dalam setiap tahap proses kebijakan. Dari perencanaan, implementasi, hingga evaluasi, masyarakat didorong untuk berpartisipasi secara langsung dalam pengambilan keputusan yang memengaruhi kehidupan. Selain itu, NPS lebih mengutamakan pelayanan berbasis nilai, dengan fokus pada nilai-nilai publik seperti keadilan, kesetaraan, dan transparansi, dibandingkan dengan sekadar efisiensi dan profitabilitas yang menjadi fokus utama NPM. Pendekatan ini bertujuan untuk memastikan bahwa pelayanan publik tidak hanya efektif tetapi juga adil dan merata.

NPS juga tidak lepas dari kritik. Beberapa pihak menganggap NPS terlalu idealis dan sulit diterapkan dalam konteks birokrasi yang kompleks, di mana keputusan sering kali terhambat oleh struktur hierarkis dan proses administratif yang panjang. Selain itu, meskipun partisipasi masyarakat diutamakan, sering kali partisipasi ini terhalang oleh kurangnya kesadaran atau kapasitas masyarakat untuk terlibat secara efektif dalam proses pembuatan kebijakan.

D. Teknologi Digital dalam Manajemen Publik: Dari Birokrasi ke *Smart Governance*

Transformasi digital dalam manajemen publik telah mengubah cara pemerintahan dan organisasi publik beroperasi. Proses birokrasi yang sebelumnya lambat, terfragmentasi, dan penuh dengan prosedur manual kini semakin bergantung pada teknologi untuk meningkatkan efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas. Salah satu penerapan utama dari transformasi digital dalam sektor publik adalah melalui konsep e-governance (pemerintahan elektronik), yang memungkinkan pemerintah untuk menyediakan layanan publik secara online dan memfasilitasi interaksi yang lebih cepat antara pemerintah dan masyarakat. E-governance mengintegrasikan teknologi untuk mendigitalisasi layanan pemerintah, seperti pendaftaran, izin, pembayaran pajak, hingga pengaduan masyarakat. Dengan e-governance, proses administrasi yang dulunya memerlukan waktu dan tenaga banyak kini bisa dengan beberapa klik, mengurangi beban birokrasi, dan meningkatkan aksesibilitas layanan bagi warga negara.

Teknologi digital juga memungkinkan munculnya konsep *smart governance*, yang jauh lebih canggih dan terintegrasi. *Smart governance* memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) untuk menciptakan sistem pemerintahan yang lebih responsif, efisien, dan berbasis data. Melalui penggunaan sensor, *internet of things* (IoT), dan sistem informasi yang terhubung, *smart governance* menyediakan pelayanan publik yang lebih cepat dan tepat waktu. Teknologi ini memungkinkan pemantauan kinerja pelayanan publik secara real-time, pengambilan keputusan berdasarkan data yang lebih akurat, dan pengelolaan sumber daya yang lebih optimal. Hal ini sangat relevan di tengah era digital yang terus berkembang pesat, di mana ekspektasi masyarakat terhadap pelayanan publik semakin tinggi dan beragam.

Salah satu pilar utama transformasi digital dalam manajemen publik adalah peran kecerdasan buatan (AI) dan analitik data. AI memberikan kemampuan untuk mengotomatisasi berbagai proses yang sebelumnya dilakukan secara manual, serta menganalisis data dalam jumlah besar untuk mengidentifikasi pola, memprediksi tren, dan memberikan rekomendasi keputusan yang lebih cerdas. Dalam konteks manajemen publik, AI dapat digunakan dalam berbagai bidang, seperti pengelolaan data kependudukan, pengawasan lalu lintas, analisis

kebijakan publik, hingga peningkatan kualitas pelayanan kesehatan dan pendidikan. Misalnya, dalam sistem e-Government, AI dapat digunakan untuk mengotomatiskan proses pendaftaran, verifikasi identitas, serta memberikan solusi bagi masalah yang sering dihadapi masyarakat, seperti keterlambatan dokumen atau pembayaran pajak.

Analitik data berperan yang sangat penting dalam meningkatkan efisiensi manajemen publik. Dengan kemampuan untuk mengumpulkan dan menganalisis data dari berbagai sumber, pemerintah dapat memperoleh wawasan lebih lanjut tentang kebutuhan dan preferensi masyarakat, mengidentifikasi masalah sebelum terjadi, serta memprioritaskan potensi kebijakan atau proyek yang memberikan dampak terbesar. Penggunaan data analitik ini juga memungkinkan pemerintah untuk memonitor dan memancarkan kinerja pegawai publik secara lebih objektif dan berbasis hasil, dengan memberikan informasi yang diperlukan untuk meningkatkan kualitas layanan dan mencapai tujuan pembangunan.

Meskipun teknologi digital menawarkan potensi yang besar untuk meningkatkan manajemen publik, penerapannya dalam organisasi publik yang konvensional tidaklah tanpa tantangan. Salah satu tantangan utama adalah resistensi terhadap perubahan. Banyak organisasi publik, terutama yang memiliki struktur birokrasi yang padat dan prosedur yang telah mapan, enggan beradaptasi dengan teknologi baru. Hal ini dapat disebabkan oleh ketakutan akan kehilangan pekerjaan akibat otomatisasi, kurangnya keterampilan teknologi di kalangan pegawai, atau keraguan terhadap efektivitas teknologi digital. Oleh karena itu, penting bagi pemerintah untuk melibatkan seluruh pemangku kepentingan dalam proses transformasi digital ini, serta memberikan pelatihan dan pendidikan yang memadai agar pegawai masyarakat dapat mengembangkan keterampilan yang diperlukan dalam menghadapi era digital.

Tantangan lain yang sering dihadapi adalah masalah infrastruktur teknologi. Banyak organisasi publik di negara berkembang atau di daerah dengan infrastruktur teknologi yang terbatas, seperti konektivitas internet yang buruk atau perangkat keras yang usang. Tanpa infrastruktur yang memadai, penerapan e-governance dan *smart governance* menjadi sangat sulit. Oleh karena itu, perlu adanya investasi besar dalam pengembangan infrastruktur teknologi untuk memastikan bahwa

teknologi digital dapat diakses oleh semua lapisan masyarakat dan dapat diterapkan secara efektif dalam pelayanan publik.

Tantangan lain yang dihadapi adalah terkait dengan keamanan dan privasi data. Dalam era digital, data pribadi dan sensitif milik warga negara berisiko menjadi sasaran serangan siber dan kebocoran informasi. Pemerintah harus memastikan bahwa sistem yang digunakan untuk mengumpulkan, menyimpan, dan mengolah data publik dilengkapi dengan keamanan yang memadai untuk melindungi data pribadi. Selain itu, penting untuk menerapkan regulasi yang tegas mengenai penggunaan data pribadi, serta memberikan informasi yang jelas kepada masyarakat tentang cara penggunaan data mereka.

Tantangan terkait pengelolaan perubahan juga harus dihadapi oleh organisasi publik. Transformasi digital bukan hanya tentang penerapan teknologi baru, tetapi juga tentang perubahan budaya organisasi. Masyarakat Pegawai perlu diberdayakan untuk menerima teknologi sebagai alat bantu yang dapat meningkatkan kinerja, bukan sebagai ancaman. Pemerintah harus menciptakan budaya yang mendukung inovasi dan eksperimen, kegagalan yang dianggap sebagai bagian dari proses pembelajaran, dan teknologi dipandang sebagai sarana untuk mencapai pelayanan publik yang lebih baik, bukan sebagai hambatan.

E. Manajemen Publik Berbasis *Well-Being*: Menyeimbangkan Kinerja dan Kesejahteraan Pegawai

Di era modern yang penuh tantangan, kesejahteraan pegawai telah menjadi salah satu aspek yang sangat diperhatikan dalam manajemen publik. Sebelumnya, manajemen publik lebih fokus pada efisiensi administratif dan pencapaian target kinerja tanpa memperhatikan dampaknya terhadap kesejahteraan pegawai. Namun, dalam beberapa tahun terakhir, banyak organisasi masyarakat mulai mengakui bahwa kesejahteraan fisik dan mental pegawai berhubungan langsung dengan kinerjanya. Oleh karena itu, konsep manajemen publik berbasis kesejahteraan (kesejahteraan) menjadi kunci utama dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif, sehat, dan berkelanjutan.

1. Fokus Baru pada Kesejahteraan Fisik dan Mental Pegawai Publik

Manajemen publik telah mengalami transformasi yang signifikan dalam beberapa dekade terakhir, seiring dengan semakin tingginya pemahaman bahwa kesejahteraan fisik dan mental pegawai berperan penting dalam kinerja organisasi. Sebelumnya, fokus utama dalam manajemen pegawai negeri lebih terfokus pada efisiensi administrasi dan pencapaian target kinerja, dengan sedikit perhatian terhadap kesejahteraan pegawai. Namun seiring berjalannya waktu, semakin jelas bahwa kesejahteraan pegawai berhubungan erat dengan produktivitas dan efektivitas organisasi. Pegawai yang merasa dihargai, sehat secara fisik, dan stabil secara emosional cenderung lebih termotivasi dan dapat bekerja dengan lebih baik.

a. Kesejahteraan Fisik Pegawai

Salah satu aspek dari kesejahteraan pegawai adalah kesejahteraan fisik. Kesehatan fisik yang baik akan meningkatkan energi dan fokus pegawai, sehingga dapat menjalankan tugasnya dengan lebih efisien. Pemerintah dan organisasi publik, yang merupakan sektor yang paling sering berhubungan langsung dengan masyarakat, memiliki tanggung jawab untuk memastikan bahwa pegawai berada dalam kondisi fisik yang prima. Salah satu cara yang dapat dilakukan adalah dengan menyediakan fasilitas kebugaran seperti gym di kantor, serta program kesehatan yang membantu pegawai untuk menjaga kebugaran fisik. Beberapa organisasi publik bahkan menyediakan akses kepada pegawai untuk mengikuti program diet atau deteksi kesehatan secara berkala, seperti pemeriksaan darah atau pengecekan tekanan darah. Dengan cara ini, organisasi tidak hanya memantau pegawai kesehatan tetapi juga memberikan dukungan untuk mencegah masalah kesehatan yang lebih serius di kemudian hari. Kesejahteraan fisik juga terkait erat dengan faktor lain seperti jam kerja yang wajar dan tidak berlebihan. Dalam beberapa tahun terakhir, banyak organisasi publik mulai menyadari pentingnya pengaturan waktu kerja yang baik untuk menghindari kelelahan pegawai. Jam kerja yang terlalu panjang atau tidak fleksibel dapat mengganggu waktu istirahat pegawai dan merusak keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan. Pemerintah yang baik akan memprioritaskan kebijakan yang

mendukung keseimbangan ini dengan menyediakan waktu libur yang cukup, waktu istirahat yang memadai, dan peluang untuk bekerja secara fleksibel. Dengan demikian, pegawai dapat menjaga kualitas kehidupan pribadinya tanpa mengorbankan pekerjaan profesional.

Pemerintah dapat menerapkan kebijakan seperti cuti sakit yang cukup, cuti untuk kesehatan mental, serta cuti keluarga untuk memastikan bahwa pegawai tidak perlu bekerja dalam kondisi fisik atau emosional yang buruk. Semua kebijakan ini bertujuan untuk menciptakan lingkungan yang sehat, di mana pegawai dapat beristirahat dengan cukup dan menghindari masalah fisik yang dapat mengganggu kinerja. Dengan memberikan perhatian yang lebih besar pada aspek fisik pegawai, organisasi publik tidak hanya menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan pegawai, tetapi juga meningkatkan produktivitas secara keseluruhan.

b. Kesejahteraan Mental Pegawai

Kesejahteraan mental pegawai juga sangat penting dan memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja. Kesejahteraan mental mencakup faktor psikologis dan emosional, yang dipengaruhi oleh banyak hal, seperti beban pekerjaan, hubungan interpersonal di tempat kerja, serta dukungan sosial yang diterima oleh pegawai. Misalnya, pegawai yang merasa stres atau stres karena tuntutan pekerjaan yang tinggi atau ketegangan dalam hubungan kerja cenderung mengalami penurunan motivasi dan bahkan dapat mengalami burnout. Stres yang tidak ditangani dengan baik dapat merusak produktivitas dan berpotensi menyebabkan masalah jangka panjang seperti gangguan kecemasan atau depresi.

Pada manajemen publik, di mana pegawai sering dihadapkan pada pekerjaan yang menuntut dan masalah sosial yang kompleks, perhatian terhadap kesehatan mental sangatlah penting. Salah satu langkah yang dapat diambil oleh organisasi publik adalah dengan menyediakan program dukungan mental dan emosional, seperti konseling psikologis, layanan konsultan, atau program pelatihan untuk manajemen stres. Program-program ini memberikan pegawai akses untuk berbicara dengan profesional jika merasa terbebani oleh masalah pekerjaan atau

kehidupan pribadi yang mempengaruhi kondisi mental. Pegawai yang merasa didukung secara mental cenderung lebih mampu mengelola stres dan tetap produktif dalam bekerja.

Penting bagi organisasi publik untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif dan inklusif. Sebuah lingkungan kerja yang mendukung keberagaman, tidak diskriminatif, dan memberi ruang bagi pegawai untuk merasa diterima dan dihargai dapat secara signifikan meningkatkan kesejahteraan mental. Hubungan yang baik antar rekan kerja juga berperan penting dalam menjaga kesehatan mental pegawai. Hubungan yang harmonis di tempat kerja menciptakan rasa solidaritas dan keamanan emosional bagi pegawai, yang pada gilirannya memperbaiki kinerja.

Salah satu tantangan terbesar dalam manajemen publik adalah tekanan yang dihadapi oleh pegawai dalam memenuhi target kinerja yang tinggi, sementara juga diharapkan dapat melayani masyarakat dengan baik. Oleh karena itu, organisasi publik harus memiliki pendekatan yang holistik dalam mendukung kesejahteraan mental pegawai. Hal ini dapat mencakup kebijakan pengembangan yang mengutamakan kesejahteraan mental, seperti pengaturan beban kerja yang lebih manusiawi dan penyediaan fasilitas yang memungkinkan pegawai untuk mengelola stres dengan cara yang sehat.

c. Pentingnya Kesejahteraan dalam Meningkatkan Kinerja

Kesejahteraan fisik dan mental pegawai memengaruhi tidak hanya individu, tetapi juga kinerja organisasi secara keseluruhan. Pegawai yang merasa puas dan mendapatkan perhatian terhadap kesehatan mereka cenderung lebih termotivasi dan bersemangat untuk memberikan hasil terbaik dalam pekerjaan. Ketika pegawai merasa sehat secara fisik dan mental, mereka akan lebih produktif, inovatif, dan mampu mengatasi tantangan yang muncul dalam pekerjaan.

Kesejahteraan pegawai yang terjaga juga berpengaruh pada kualitas pelayanan publik. Pegawai yang sehat dan bahagia lebih mungkin memberikan pelayanan yang ramah dan profesional kepada masyarakat. Sebaliknya, pegawai yang mengalami stres atau masalah kesehatan mental sering kali tidak dapat memberikan pelayanan yang maksimal. Oleh karena itu, menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan

pegawai sangat penting untuk menciptakan organisasi publik yang efektif dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

2. Integrasi *Work-Life Balance* dan Program Kesehatan Mental dalam Manajemen Publik Modern

Pada manajemen publik modern, keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (*work-life balance*, WLB) serta perhatian terhadap kesehatan mental pegawai telah menjadi komponen penting dalam membangun organisasi yang efektif dan produktif. Konsep *work-life balance* (WLB) sendiri merujuk pada kemampuan pegawai untuk mengelola waktu dan energi antara tuntutan pekerjaan dan kebutuhan pribadi, sehingga dapat menjalani kehidupan yang lebih sehat dan memuaskan. Hal ini menjadi semakin relevan seiring dengan pesatnya perkembangan teknologi digital yang memungkinkan pekerjaan dilakukan kapan saja dan di mana saja, bahkan di luar jam kerja yang tradisional. Sementara kemajuan teknologi ini memberikan dampak buruk, ia juga membawa tantangan baru, yaitu kaburnya batas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, yang berisiko menyebabkan kelelahan, stres berlebihan, dan penurunan produktivitas.

Batasan yang kabur antara pekerjaan dan kehidupan pribadi menjadi masalah yang semakin besar di era digital ini. Dengan semakin banyaknya pegawai yang bekerja dari rumah atau mengakses pekerjaannya melalui perangkat digital di luar jam kerja, banyak pegawai yang merasa kesulitan untuk “melepaskan” diri dari pekerjaan. Kelelahan mental dan fisik akibat beban pekerjaan yang berlarut-larut ini dapat menurunkan motivasi, kreativitas, dan kesehatan fisik. Oleh karena itu, penting bagi organisasi masyarakat untuk menyadari dampak dari kesinambungan ini dan mulai menerapkan kebijakan yang mendukung kesejahteraan pegawai melalui program keseimbangan kehidupan kerja yang lebih baik. Organisasi publik harus memberikan kesempatan bagi pegawai untuk mengatur waktunya dengan bijak, menjaga kesejahteraan pribadi, dan mencegah kelelahan yang berlebihan.

a. Kebijakan Fleksibel dalam *Work-Life Balance*

Salah satu langkah yang diambil untuk mencapai keseimbangan kehidupan kerja adalah dengan menerapkan kebijakan fleksibel yang memberikan pegawai lebih banyak kendali atas waktu dan caranya bekerja. Salah satu kebijakan yang semakin populer di organisasi publik adalah jam kerja yang fleksibel. Dengan jam

kerja yang fleksibel, pegawai memiliki kebebasan untuk mengatur jam masuk dan keluar kerja sesuai dengan kebutuhan. Hal ini sangat bermanfaat bagi pegawai yang memiliki tanggung jawab keluarga atau kewajiban lainnya yang mempengaruhi waktu di luar pekerjaan. Kebijakan ini juga memungkinkan pegawai untuk bekerja pada jam-jam yang paling produktif, yang pada akhirnya dapat meningkatkan efisiensi dan kinerja secara keseluruhan.

Banyak organisasi publik juga mulai menawarkan kesempatan bagi pegawai untuk bekerja dari rumah (kerja jarak jauh). Kebijakan kerja jarak jauh memberikan kebebasan kepada pegawai untuk bekerja di luar kantor, yang memungkinkan menghemat waktu perjalanan, lebih dekat dengan keluarga, dan mengelola pekerjaannya di lingkungan yang lebih nyaman. Bagi banyak pegawai, kegelisahan ini dapat mengurangi tingkat stres dan meningkatkan kualitas hidup, karena tidak lagi terikat pada jam kerja yang kaku atau perjalanan yang panjang. Bekerja dari rumah juga memungkinkan pegawai untuk menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan waktu pribadi, serta mengatur lingkungan kerja yang lebih nyaman bagi kesehatan mental.

Di samping kebijakan perbankan, kebijakan yang lebih fleksibel juga menjadi bagian penting dari kebijakan keseimbangan kehidupan kerja di banyak organisasi publik. Cuti yang fleksibel memungkinkan pegawai untuk mengambil waktu libur ketika dibutuhkan tanpa harus khawatir mengganggu pekerjaan. Hal ini sangat penting untuk menjaga kesejahteraan fisik dan mental pegawai, karena cuti memberikan kesempatan untuk beristirahat, memulihkan tenaga, dan menghindari kelelahan. Cuti yang fleksibel juga memberi kesempatan bagi pegawai untuk menangani masalah pribadi atau keluarga tanpa merasa stres untuk kembali bekerja segera setelahnya. Dengan memberikan pegawai yang terkekang dalam hal cuti, organisasi publik menunjukkan bahwa ia peduli dengan kesejahteraan pegawai dan siap mendukungnya untuk mencapai keseimbangan dalam hidup.

- b. Program Integrasi Kesehatan Mental dalam Manajemen Publik
Seiring dengan meningkatnya perhatian terhadap keseimbangan kehidupan kerja, kesehatan mental pegawai juga menjadi fokus

utama dalam manajemen publik modern. Pegawai yang tidak hanya kelelahan secara fisik tetapi juga mengalami stres atau masalah kesehatan mental lainnya akan mengalami kesulitan dalam mencapai kinerja optimal. Oleh karena itu, penting bagi organisasi publik untuk mengintegrasikan program kesehatan mental yang komprehensif dalam kebijakan internal. Beberapa organisasi publik telah memulai langkah ini dengan menyediakan konseling psikologis bagi pegawai yang membutuhkan bantuan untuk mengatasi masalah pribadi atau pekerjaan yang mempengaruhi kesejahteraan mental. Dengan menyediakan layanan konseling, pegawai merasa lebih didukung dan memiliki akses untuk berbicara tentang masalah yang dihadapi, yang dapat mencegah masalah menjadi lebih serius.

Program kesehatan mental yang melibatkan pelatihan dan lokakarya tentang manajemen stres juga menjadi bagian integral dari pendekatan ini. Lokakarya tentang cara mengelola stres di tempat kerja, cara menghadapi tekanan pekerjaan, serta teknik relaksasi seperti kompresi dan pernapasan dapat memberikan alat kepada pegawai untuk menjaga keseimbangan emosional. Dalam beberapa organisasi publik, juga diadakan seminar-seminar kesehatan mental yang memberikan informasi dan wawasan terkait pentingnya menjaga kesehatan mental di tempat kerja. Program-program seperti ini dapat membantu pegawai untuk memahami lebih dalam tentang pentingnya menjaga kesejahteraan mental dan memberinya keterampilan untuk mengatasi tantangan emosional yang mungkin muncul dalam pekerjaan.

c. Komunitas Pendukung di Tempat Kerja

Salah satu cara untuk mendukung kesehatan mental pegawai adalah dengan membangun komunitas pendukung di tempat kerja. Komunitas ini memungkinkan pegawai untuk berbagi pengalaman, saling memberi dukungan, dan memperkuat rasa kebersamaan. Di tempat kerja yang memiliki komunitas pendukung, pegawai merasa lebih nyaman untuk membuka diri tentang tantangan yang dihadapi, baik itu terkait pekerjaan maupun kehidupan pribadi. Hal ini dapat membantu menciptakan lingkungan yang lebih inklusif dan empatik, yang sangat penting dalam menjaga kesejahteraan mental pegawai.

Menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan bebas dari diskriminasi berperan penting dalam mendukung kesehatan mental pegawai. Ketika pegawai merasa diterima, dihargai, dan diperlakukan secara adil, mereka cenderung mengalami stres yang lebih rendah dan lebih termotivasi untuk bekerja dengan baik. Organisasi publik yang fokus pada aspek ini dapat membangun budaya kerja yang lebih positif, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja pegawai serta mengurangi tingkat absensi atau turnover pegawai.

d. Dampak Positif pada Kinerja Organisasi

Integrasi antara keseimbangan kerja-hidup dan program kesehatan mental memberikan manfaat tidak hanya bagi pegawai, tetapi juga bagi organisasi secara keseluruhan. Pegawai yang merasa memiliki keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, serta mendapatkan dukungan kesehatan mental yang memadai, cenderung lebih produktif, kreatif, dan lebih fokus pada tugas mereka. Program kesejahteraan ini dapat mengurangi stres, meningkatkan kepuasan kerja, dan pada gilirannya meningkatkan kinerja. Selain itu, organisasi yang menerapkan kebijakan ini biasanya memiliki tingkat absensi dan turnover yang lebih rendah, karena pegawai merasa dihargai dan diperlakukan dengan baik.

3. Studi Penerapan: Organisasi yang Berhasil Menyeimbangkan Target Kinerja dengan Kebahagiaan Pegawai

Di dunia manajemen publik modern, terdapat perubahan paradigma yang signifikan terkait dengan kesejahteraan pegawai. Semakin banyak organisasi masyarakat yang mengakui bahwa kebahagiaan pegawai dan kinerja organisasi tidaklah saling bertentangan. Sebaliknya, kesejahteraan pegawai dapat meningkatkan kinerja, yang pada gilirannya meningkatkan efektivitas organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, banyak organisasi publik di berbagai belahan dunia yang telah berhasil menerapkan manajemen berbasis kesejahteraan dan berhasil menyeimbangkan antara target kinerja dan kesejahteraan pegawai. Pengalaman-pengalaman sukses ini tidak hanya menunjukkan manfaat langsung bagi pegawai tetapi juga berdampak positif pada pelayanan publik.

Salah satu contoh konkret dari prinsip ini dapat ditemukan di negara-negara Nordik, seperti Denmark dan Swedia, di mana pemerintah sangat memperhatikan kesejahteraan pegawai. Negara-negara ini memiliki sistem kebijakan yang komprehensif untuk mendukung keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi, serta mendukung kesehatan mental pegawai. Di Denmark dan Swedia, pemerintah menerapkan kebijakan yang memberikan waktu luang yang lebih panjang bagi pegawai negeri, dengan memperkenalkan lebih banyak cuti yang fleksibel, waktu liburan yang lebih lama, dan akses yang lebih mudah ke fasilitas kesehatan. Hal ini memungkinkan pegawai untuk menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, yang penting dalam menjaga kesehatan mental dan fisik. Selain itu, pelatihan tentang manajemen stres dan pengelolaan kesehatan mental juga menjadi bagian dari kebijakan kesejahteraan ini.

Hasil dari kebijakan ini sangat positif. Pegawai di negara-negara Nordik melaporkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi, dengan tingkat stres yang lebih rendah. Selain itu, angka absensi dan tingkat pergantian pegawai juga menurun secara signifikan. Hal ini membuktikan bahwa kebijakan yang mendukung kesejahteraan pegawai tidak hanya bermanfaat bagi pegawai itu sendiri, tetapi juga bagi organisasi secara keseluruhan. Pegawai yang merasa dihargai dan diberi waktu untuk merawat dirinya lebih cenderung untuk tetap bekerja penuh motivasi dan dedikasi. Pada gilirannya, hal ini berdampak pada peningkatan produktivitas dan kinerja organisasi.

Fasilitas kesehatan dan kebugaran juga merupakan bagian integral dari kebijakan kesejahteraan pegawai di negara-negara tersebut. Di Swedia, misalnya, pegawai sering kali diberikan akses ke gym di tempat kerja atau fasilitas kebugaran yang disubsidi oleh pemerintah. Kebijakan semacam ini memungkinkan pegawai untuk menjaga kesehatan fisik dan mencegah masalah kesehatan yang dapat mengganggu produktivitas. Lebih lanjut, pemerintah juga menyediakan pelatihan untuk membantu pegawai mengelola stres dan tekanan pekerjaan, serta menyusun program untuk membantu pegawai mengembangkan keterampilan dalam mengelola beban kerja secara lebih efektif. Ini adalah contoh pendekatan holistik terhadap kesejahteraan pegawai yang tidak hanya berfokus pada aspek fisik, tetapi juga aspek emosional dan psikologis.

Contoh lainnya adalah Singapura, di mana pemerintah telah berhasil mengintegrasikan manajemen berbasis kesejahteraan ke dalam kebijakan publik. Singapura memiliki berbagai kebijakan yang mendukung kesejahteraan fisik dan mental pegawai masyarakat, mulai dari penyediaan layanan kesehatan yang komprehensif, hingga dukungan untuk keseimbangan kehidupan kerja dan kehidupan pribadi. Singapura memberikan akses yang lebih mudah ke fasilitas kesehatan, dengan menyediakan layanan medis yang terjangkau bagi pegawai negeri. Selain itu, pemerintah Singapura juga menekan pegawainya untuk menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi melalui kebijakan kerja yang fleksibel. Salah satu kebijakan yang diterapkan adalah kebijakan cuti yang lebih fleksibel dan jam kerja yang dapat disesuaikan dengan kebutuhan pribadi pegawai. Hal ini memberikan kesempatan kepada pegawai untuk lebih fokus pada keluarga atau masalah pribadi yang mungkin dihadapi, tanpa merasa stres atau menanyakan pekerjaan.

Singapura juga memiliki program-program yang mendukung kesehatan mental pegawai, seperti konseling psikologis dan pelatihan manajemen stres. Program-program ini dirancang untuk membantu pegawai mengelola tantangan yang dihadapi dalam pekerjaan, serta memberikan dukungan emosional yang diperlukan untuk menjaga kesejahteraan. Dengan menyediakan berbagai layanan ini, Singapura telah berhasil menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat, yang berdampak pada kepuasan dan produktivitas pegawai. Pegawai yang merasa dihargai dan didukung akan lebih termotivasi untuk memberikan kinerja terbaik, yang pada akhirnya meningkatkan kualitas pelayanan publik di negara tersebut.

Penerapan kebijakan berbasis kesejahteraan juga dapat diterapkan di kota-kota besar di berbagai negara. Di kota-kota ini, pemerintah daerah telah mulai menerapkan program keseimbangan kehidupan kerja yang lebih fleksibel, dengan kebijakan seperti jam kerja yang dapat disesuaikan dan pemotongan yang lebih fleksibel. Pegawai di kota-kota ini melaporkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi dan merasa lebih sedikit mengalami stres kerja dibandingkan dengan sebelumnya. Selain itu, kota-kota besar ini juga mulai mengembangkan program kesehatan mental yang memberikan pegawai akses ke konseling dan dukungan psikologis, yang dapat membantunya mengatasi tantangan emosional yang muncul akibat tekanan pekerjaan. Hal ini

menunjukkan bahwa kesejahteraan pegawai dan kinerja yang baik dapat berjalan beriringan, terutama ketika kebijakan yang tepat diterapkan untuk mendukung kedua aspek tersebut.

Untuk mencapai keseimbangan yang efektif antara kinerja dan kesejahteraan, diperlukan lebih dari sekedar kebijakan fleksibel dan fasilitas kesehatan. Organisasi publik juga perlu menciptakan budaya kerja yang mendukung kesejahteraan pegawai. Ini berarti menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, di mana pegawai merasa aman, dihargai, dan berdaya untuk mencapai potensi penuh. Dengan menciptakan budaya kerja yang positif, pegawai tidak hanya akan merasa lebih bahagia dan sehat, tetapi juga akan lebih produktif dan berkomitmen terhadap tugas.

Pemimpin di dalam organisasi publik berperan kunci dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan. Pemimpin yang peduli terhadap kesejahteraan pegawai, yang memberikan dukungan emosional dan memberikan perhatian terhadap kebutuhan, akan memotivasi pegawai untuk bekerja dengan lebih baik. Pemimpin yang baik juga dapat menciptakan ruang untuk diskusi terbuka tentang tantangan yang dihadapi pegawai, termasuk masalah kesejahteraan, dan mengembangkan solusi yang sesuai untuk mencapainya.



BAB V

TEORI MOTIVASI

Motivasi merupakan salah satu faktor kunci yang mempengaruhi kinerja individu dalam organisasi. Sebagai konsep yang telah lama menjadi perhatian dalam dunia psikologi dan manajemen, motivasi berperan penting dalam menentukan sejauh mana seseorang dapat mencapai tujuan pribadi maupun organisasi.

A. Pengertian Teori Motivasi

Motivasi kerja merupakan faktor kunci dalam meningkatkan kinerja individu dalam sebuah organisasi. Motivasi dapat diartikan sebagai dorongan atau rangsangan yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Rivai dan Sagala (2011), motivasi adalah kumpulan sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai tujuan tertentu yang sejalan dengan tujuan pribadi mereka. Motivasi kerja berperan penting dalam mempengaruhi perilaku seseorang di tempat kerja, mengarahkan seberapa besar usaha yang diberikan, serta memperkuat ketahanan atau kegigihan dalam menghadapi berbagai tantangan atau masalah yang mungkin muncul. Ini menunjukkan bahwa motivasi bukan hanya tentang mencapai tujuan, tetapi juga tentang bagaimana cara individu mengatasi hambatan dalam perjalanan tersebut.

Menurut Robbins (2017), motivasi adalah suatu proses yang menunjukkan kesediaan individu untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan organisasi. Kesediaan tersebut sangat bergantung pada apakah upaya yang dilakukan mampu memenuhi kebutuhan individu. Dengan kata lain, individu akan cenderung berusaha lebih keras jika merasa bahwa pencapaian tujuan organisasi juga akan membantunya memenuhi kebutuhan pribadi. Konsep ini menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak hanya ditentukan oleh faktor eksternal,

seperti upah atau fasilitas, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor internal yang berkaitan dengan tujuan dan kebutuhan individu itu sendiri.

Motivasi kerja dapat dilihat dalam tiga dimensi utama yang sangat mempengaruhi perilaku dan kinerja seseorang dalam organisasi. Dimensi pertama adalah *direction of behavior* (arah perilaku), yang menggambarkan tujuan yang ingin dicapai seseorang melalui tindakan atau keputusan yang diambil. Dimensi kedua adalah *level of effort* (tingkat usaha), yang merujuk pada besarnya usaha yang dikeluarkan individu untuk mencapai tujuan tersebut. Dimensi ketiga adalah *level of persistence* (tingkat kegigihan), yaitu kemampuan individu untuk tetap berusaha meskipun menghadapi hambatan atau tantangan yang mungkin muncul dalam proses pencapaian tujuan. Dengan demikian, motivasi kerja memiliki peran penting dalam membentuk pola perilaku individu di tempat kerja, baik dalam hal tujuan, usaha, maupun ketahanan terhadap tantangan.

Menurut Nawawi (2011), motivasi adalah kondisi yang mendorong individu untuk melakukan suatu tindakan atau perbuatan tertentu dengan kesadaran penuh. Motivasi ini bisa bersifat positif atau negatif, tergantung pada faktor-faktor yang ada di sekitar individu tersebut. Faktor eksternal seperti lingkungan kerja, hubungan dengan rekan kerja, atau kebijakan organisasi dapat mempengaruhi motivasi seseorang, namun faktor internal yang berkaitan dengan tujuan dan nilai-nilai pribadi tetap menjadi dasar yang lebih kuat dalam mendorong individu untuk bekerja dengan semangat dan mencapai tujuan.

Salah satu teori motivasi yang terkenal adalah teori dua faktor dari Frederick Herzberg yang dikenal dengan teori Motivator-Hygiene. Dalam teori ini, Herzberg membedakan antara faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menjadi dua kategori utama: faktor motivator dan faktor hygiene. Faktor motivator, yang sering disebut sebagai motivasi intrinsik, berkaitan dengan kepuasan yang berasal dari dalam diri individu itu sendiri, seperti pencapaian, pengakuan, tanggung jawab, dan peluang untuk berkembang. Faktor-faktor ini mampu mendorong individu untuk bekerja dengan semangat tinggi, berusaha mencapai tujuan, dan merasa puas dengan pekerjaannya. Sebaliknya, faktor hygiene atau motivasi ekstrinsik, berkaitan dengan faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi kepuasan, seperti gaji, kondisi kerja, kebijakan perusahaan, atau hubungan dengan atasan dan rekan kerja. Faktor-faktor ini, meskipun penting untuk mencegah ketidakpuasan,

tidak dapat memotivasi individu untuk berprestasi lebih baik dalam jangka panjang jika hanya faktor ini yang ada.

Herzberg mengungkapkan bahwa faktor motivator (intrinsik) berhubungan langsung dengan peningkatan kepuasan kerja dan motivasi, sedangkan faktor hygiene (ekstrinsik) berfungsi lebih untuk mengurangi ketidakpuasan daripada meningkatkan kepuasan. Dengan demikian, untuk mencapai tingkat kepuasan dan motivasi yang tinggi dalam pekerjaan, organisasi harus mampu menciptakan lingkungan kerja yang tidak hanya mengatasi faktor-faktor hygiene tetapi juga menyediakan faktor-faktor motivator yang dapat meningkatkan semangat dan komitmen karyawan terhadap pekerjaan. Oleh karena itu, kedua jenis faktor ini harus diperhatikan oleh manajer dan organisasi dalam merancang kebijakan yang dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Motivasi intrinsik berhubungan erat dengan rasa puas yang muncul ketika seseorang merasa pekerjaannya bermakna atau memberikan dampak positif bagi dirinya atau orang lain. Faktor-faktor seperti pengakuan atas prestasi, otonomi dalam pekerjaan, dan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan adalah contoh dari motivasi intrinsik. Sebaliknya, motivasi ekstrinsik lebih berfokus pada faktor eksternal yang lebih bersifat material dan operasional, seperti gaji yang kompetitif, tunjangan, dan jaminan sosial.

Salah satu contoh penerapan teori motivasi Herzberg di dunia kerja adalah dengan memberikan tantangan yang sesuai dengan kemampuan karyawan dan kesempatan untuk tumbuh melalui pendidikan dan pelatihan. Hal ini tidak hanya meningkatkan keterampilan karyawan tetapi juga memberikan rasa puas dan kebanggaan pribadi yang sangat penting bagi motivasi intrinsik. Di sisi lain, perusahaan harus memastikan bahwa kondisi kerja, fasilitas, dan kompensasi yang diberikan kepada karyawan sudah memadai agar tidak menimbulkan ketidakpuasan yang dapat merusak motivasi kerja.

B. Jenis-jenis Motivasi

Motivasi merupakan salah satu faktor utama dalam peningkatan kinerja karyawan di dalam organisasi. Sebagaimana dikemukakan oleh Hasibuan (2014), motivasi kerja dapat dibagi menjadi dua jenis, yaitu motivasi positif dan motivasi negatif. Kedua jenis motivasi ini memiliki pendekatan yang berbeda dalam merangsang karyawan untuk mencapai

tujuan organisasi. Pemberlakuan motivasi yang tepat dapat meningkatkan semangat dan kinerja karyawan, namun jika salah dalam penerapannya, justru dapat membawa dampak negatif bagi perusahaan.

1. Motivasi Positif

Motivasi positif, sebagaimana didefinisikan oleh Hasibuan, adalah bentuk motivasi di mana pimpinan memberikan rangsangan atau dorongan kepada bawahan dengan cara memberikan hadiah atau penghargaan kepada yang berhasil mencapai target atau berprestasi. Bentuk penghargaan ini bisa berupa insentif finansial, pengakuan atas prestasi, atau kesempatan untuk memperoleh promosi jabatan. Tujuan dari motivasi positif ini adalah untuk meningkatkan semangat kerja karyawan melalui penguatan perilaku positif yang sudah ada. Manusia pada umumnya menyukai hal-hal yang menyenangkan dan memberikan manfaat, oleh karena itu motivasi positif dapat menjadi pemicu bagi peningkatan kinerja dan produktivitas. Motivasi positif tidak hanya terbatas pada penghargaan material, tetapi juga dapat mencakup penghargaan non-material seperti pengakuan atas kerja keras, pemberian tanggung jawab lebih, atau kesempatan untuk mengikuti pelatihan dan pengembangan. Pemberian penghargaan yang sesuai dengan pencapaian karyawan akan memberikan dorongan lebih untuk terus meningkatkan kinerjanya. Hal ini terjadi karena individu merasa dihargai dan diakui, yang pada gilirannya akan meningkatkan rasa percaya diri dan motivasi intrinsik.

Pada penerapan motivasi positif, penting bagi pimpinan untuk memberikan penghargaan yang adil dan objektif. Penghargaan harus diberikan berdasarkan pencapaian yang nyata dan dapat diukur, bukan berdasarkan preferensi pribadi atau kedekatan emosional. Penghargaan yang adil dan transparan akan membangun rasa kepercayaan antara pimpinan dan bawahan, serta mendorong karyawan untuk berkompetisi secara sehat dan berusaha mencapai target yang lebih tinggi. Motivasi positif memiliki dampak jangka panjang yang baik bagi organisasi. Ketika karyawan merasa dihargai dan diakui, cenderung untuk tetap loyal kepada perusahaan dan berusaha memberikan kinerja terbaik. Selain itu, motivasi positif juga dapat meningkatkan hubungan interpersonal di antara karyawan dan pimpinan, serta menciptakan budaya kerja yang lebih kolaboratif dan suportif.

2. Motivasi Negatif

Sementara motivasi positif lebih mengarah pada pemberian penghargaan, motivasi negatif berfokus pada pemberian hukuman atau sanksi apabila bawahan tidak mencapai target atau melakukan kesalahan dalam pekerjaannya. Dalam hal ini, pimpinan memberi tekanan kepada bawahan untuk bekerja dengan baik dengan cara mengancam hukuman jika karyawan gagal memenuhi standar atau tidak mencapai hasil yang diinginkan. Hukuman yang diberikan bisa berupa pemotongan gaji, penurunan jabatan, atau bahkan pemecatan dari pekerjaan. Motivasi negatif biasanya digunakan dalam situasi di mana pimpinan merasa bahwa karyawan perlu diberi tekanan agar bisa bekerja lebih keras dan lebih produktif. Dalam jangka pendek, pendekatan ini mungkin efektif untuk mendorong karyawan agar lebih cepat mencapai target, terutama jika merasa takut akan konsekuensi negatif dari kegagalan. Namun, dalam jangka panjang, motivasi negatif justru bisa berbahaya bagi perusahaan.

Penerapan motivasi negatif dapat menyebabkan rasa ketakutan yang berlebihan pada karyawan. Ketika karyawan terus-menerus merasa terancam dengan hukuman atau sanksi, mungkin menjadi lebih fokus pada menghindari kesalahan daripada berusaha untuk mencapai hasil yang lebih baik. Ini dapat menghambat kreativitas dan inovasi, karena karyawan akan cenderung mengikuti perintah dan prosedur yang sudah ada, tanpa berani mencoba hal baru yang dapat membawa perubahan positif bagi perusahaan. Selain itu, motivasi negatif yang berlebihan dapat menciptakan atmosfer kerja yang penuh ketegangan, yang pada akhirnya dapat menurunkan moral dan kepuasan kerja karyawan. Selain itu, motivasi negatif cenderung merusak hubungan antara pimpinan dan bawahan. Ketika karyawan merasa bahwa ia hanya dihargai melalui hukuman dan ancaman, akan kehilangan rasa loyalitas terhadap perusahaan dan pimpinan. Hal ini dapat menyebabkan peningkatan tingkat pergantian karyawan (*turnover*) yang tinggi dan menciptakan masalah besar dalam hal stabilitas dan pengembangan organisasi.

3. Peran Pimpinan dalam Penggunaan Motivasi Positif dan Negatif

Pimpinan memiliki peran yang sangat penting dalam menentukan jenis motivasi yang akan diterapkan di dalam organisasi. Penerapan motivasi yang tepat sangat bergantung pada kondisi dan karakteristik karyawan serta tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi. Jika pimpinan

menggunakan motivasi yang salah atau tidak proporsional, dampaknya bisa sangat merugikan bagi organisasi. Penggunaan motivasi positif yang tepat dapat meningkatkan loyalitas karyawan, memotivasi untuk bekerja lebih keras, dan menciptakan suasana kerja yang sehat dan produktif. Namun, motivasi positif juga perlu diimbangi dengan kontrol yang baik agar karyawan tidak merasa terlalu nyaman dan terhindar dari tanggung jawab. Pimpinan harus memastikan bahwa penghargaan yang diberikan sesuai dengan pencapaian yang benar-benar menunjukkan kinerja yang luar biasa.

Motivasi negatif harus diterapkan dengan hati-hati. Pimpinan perlu mengidentifikasi situasi di mana motivasi negatif diperlukan dan memastikan bahwa hukuman yang diberikan proporsional dengan kesalahan yang dilakukan. Pemberian hukuman yang terlalu keras atau tidak adil dapat menyebabkan ketidakpuasan, menurunkan motivasi kerja, dan memperburuk hubungan antara pimpinan dan bawahan. Oleh karena itu, motivasi negatif harus digunakan sebagai upaya terakhir setelah cara-cara lain untuk memperbaiki kinerja karyawan tidak berhasil.

C. Faktor Pengaruh Motivasi Kerja

Motivasi kerja individu dalam menjalankan tugasnya sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling berinteraksi dan membentuk dorongan untuk mencapai tujuan tertentu. Menurut Saydam dalam Kadarisman (2012), motivasi kerja ini dapat dikelompokkan menjadi dua kategori utama, yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Kedua faktor ini mempengaruhi perilaku individu dalam bekerja dan berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi.

1. Faktor Internal

Faktor internal berhubungan dengan kondisi psikologis yang ada dalam diri individu. Faktor ini berasal dari dalam diri seseorang dan mencakup elemen-elemen yang memengaruhi pemikiran, perasaan, dan tindakannya. Beberapa aspek utama yang membentuk faktor internal ini adalah kematangan pribadi, tingkat pendidikan, keinginan dan harapan pribadi, kebutuhan, kelelahan dan kebosanan, serta kepuasan kerja.

- a. Kematangan Pribadi

Kematangan pribadi merupakan salah satu faktor psikologis yang sangat penting dalam mempengaruhi motivasi kerja. Individu yang memiliki kematangan pribadi yang tinggi cenderung lebih responsif terhadap motivasi dan dapat bekerja lebih efektif dalam tim. Sebaliknya, individu yang memiliki sifat egois atau terlalu bergantung pada perhatian dan kasih sayang orang lain mungkin mengalami kesulitan dalam menerima motivasi yang diberikan oleh pimpinan. Kebiasaan yang terbentuk sejak kecil, nilai-nilai yang dianut, dan sikap bawaan seseorang akan memengaruhi caranya merespons lingkungan kerja dan motivasi yang ada. Oleh karena itu, kematangan pribadi mempengaruhi seberapa besar seseorang dapat bekerjasama dan berkomitmen terhadap tugas yang diberikan.

b. Tingkat Pendidikan

Tingkat pendidikan juga berperan dalam menentukan tingkat motivasi kerja seseorang. Karyawan dengan tingkat pendidikan yang lebih tinggi biasanya memiliki wawasan yang lebih luas dan kemampuan analitis yang lebih baik, yang memungkinkan untuk menyelesaikan tugas dengan lebih efisien. Selain itu, lebih cenderung memiliki harapan yang lebih tinggi terhadap karir dan kesejahteraan pribadi. Namun, jika tingkat pendidikan yang dimiliki tidak dihargai atau tidak digunakan secara maksimal, hal ini dapat menurunkan motivasi. Karyawan yang merasa tidak dihargai atau tidak diberi kesempatan untuk berkembang sesuai dengan pendidikannya cenderung kehilangan semangat kerja.

c. Keinginan dan Harapan Pribadi

Setiap individu memiliki keinginan dan harapan pribadi yang menjadi dorongan utama untuk bekerja keras. Harapan pribadi ini bisa berupa pencapaian finansial, pengakuan atas prestasi, atau peluang untuk berkembang dalam karir. Ketika seorang karyawan memiliki harapan yang jelas dan realistis, akan lebih termotivasi untuk bekerja keras untuk mewujudkan tujuan pribadi tersebut. Jika perusahaan atau organisasi dapat membantu individu mencapai harapan-harapannya, maka motivasi untuk bekerja akan semakin meningkat.

d. Kebutuhan

Kebutuhan memiliki kaitan langsung dengan motivasi kerja. Semakin besar kebutuhan seseorang, semakin besar pula

dorongan untuk bekerja lebih keras. Kebutuhan ini tidak hanya mencakup kebutuhan dasar seperti gaji dan tunjangan, tetapi juga mencakup kebutuhan psikologis dan sosial, seperti penghargaan atas pencapaian, pengakuan, dan pencapaian pribadi. Pemenuhan kebutuhan-kebutuhan ini menjadi faktor penting dalam mendorong individu untuk bekerja lebih keras dan memberikan kontribusi terbaik dalam pekerjaan.

e. Kelelahan dan Kebosanan

Kelelahan dan kebosanan adalah faktor yang sangat mempengaruhi semangat dan gairah kerja. Ketika seorang karyawan merasa kelelahan fisik atau mental akibat beban kerja yang berat atau monoton, motivasi kerja akan menurun. Kebosanan yang muncul akibat rutinitas yang tidak bervariasi dapat mengurangi kreativitas dan daya tahan individu dalam menyelesaikan pekerjaan. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk mengelola beban kerja dengan baik dan memberikan variasi dalam tugas agar karyawan tetap merasa tertantang dan termotivasi.

f. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja berkorelasi erat dengan tingkat motivasi kerja seseorang. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan, baik dari segi gaji, kondisi kerja, hubungan dengan rekan kerja, maupun pengakuan terhadap kinerjanya, akan lebih berkomitmen dan termotivasi untuk bekerja lebih baik. Sebaliknya, ketidakpuasan terhadap pekerjaan dapat menyebabkan penurunan motivasi, bahkan dapat berujung pada pengunduran diri atau peningkatan tingkat absensi. Oleh karena itu, perusahaan perlu memastikan bahwa karyawan merasa dihargai dan puas dengan pekerjaan yang dilakukan untuk menjaga motivasinya tetap tinggi.

2. Faktor Eksternal

Faktor eksternal berkaitan dengan kondisi yang ada di luar diri individu tetapi memiliki pengaruh besar terhadap motivasi kerja. Faktor eksternal ini meliputi lingkungan kerja, kompensasi yang memadai, supervisi yang baik, jaminan karir, status dan tanggung jawab, serta peraturan yang fleksibel.

a. Kondisi Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang kondusif dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih efisien dan produktif. Kondisi ruang kerja yang bersih, nyaman, aman, dan dilengkapi fasilitas yang memadai akan menambah kenyamanan karyawan dalam menjalankan tugas. Selain itu, pencahayaan yang optimal, suasana yang tenang, serta hubungan yang baik antar rekan kerja juga merupakan faktor penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang dapat meningkatkan motivasi karyawan.

b. Kompensasi yang Memadai

Kompensasi merupakan faktor penting dalam motivasi kerja. Gaji yang memadai dan tunjangan yang baik menjadi faktor yang sangat mempengaruhi semangat kerja karyawan. Ketika seorang karyawan merasa bahwa ia dibayar dengan adil dan sesuai dengan kontribusi yang diberikan, motivasi untuk bekerja keras dan mencapai tujuan organisasi akan semakin tinggi. Sebaliknya, pemberian kompensasi yang tidak memadai atau tidak adil dapat menyebabkan karyawan merasa tidak dihargai dan mengurangi motivasi.

c. Supervisi yang Baik

Seorang supervisor yang baik dapat memotivasi karyawan dengan memahami sifat dan karakteristik. Supervisi yang baik mencakup pemberian umpan balik yang konstruktif, pengakuan atas usaha dan prestasi karyawan, serta bantuan dalam mengatasi hambatan-hambatan yang dihadapi dalam pekerjaan. Selain itu, seorang supervisor yang bersikap adil, tidak diskriminatif, dan memberikan fleksibilitas dalam bekerja akan meningkatkan rasa puas dan termotivasi karyawan.

d. Ada Jaminan Karir

Jaminan karir adalah faktor yang penting dalam mendorong motivasi kerja. Karyawan cenderung bekerja lebih keras jika merasa bahwa ada peluang untuk berkembang dalam karir. Jaminan karir ini bisa berupa promosi jabatan, kesempatan untuk mendapatkan pelatihan dan pengembangan diri, serta pengakuan atas kontribusi yang telah diberikan. Ketika perusahaan memberikan jaminan karir yang jelas dan terbuka, karyawan akan merasa lebih bersemangat untuk memberikan yang terbaik.

- e. **Status dan Tanggung Jawab**
Kedudukan atau posisi jabatan sering menjadi aspirasi banyak karyawan. Ketika seseorang diberikan tanggung jawab yang lebih besar atau kesempatan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi, hal ini akan memotivasi mereka untuk bekerja lebih keras. Status pekerjaan memberikan pengakuan terhadap kompetensi dan kemampuan individu, yang pada akhirnya akan meningkatkan rasa percaya diri dan semangat kerja.
- f. **Peraturan yang Fleksibel**
Peraturan yang terlalu kaku dapat menurunkan motivasi kerja, terutama jika karyawan merasa dibatasi dalam melaksanakan tugas. Sebaliknya, peraturan yang fleksibel yang memungkinkan karyawan untuk bekerja dengan cara yang lebih efisien dan sesuai dengan kemampuan akan meningkatkan motivasi. Kebijakan yang memperhatikan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi juga dapat membantu meningkatkan kepuasan dan motivasi karyawan.

D. Dinamika Motivasi dalam Organisasi Modern

Di dunia yang semakin dipengaruhi oleh perkembangan teknologi dan perubahan budaya kerja, dinamika motivasi dalam organisasi modern telah mengalami transformasi yang signifikan. Organisasi saat ini, terlepas dari ukuran dan jenisnya, semakin mengadopsi pendekatan yang lebih fleksibel dan berbasis hasil, daripada mengandalkan jam kerja tradisional. Pekerjaan jarak jauh dan model kerja hybrid telah menjadi lebih umum, yang mengharuskan pegawai untuk mengatur waktunya dengan cara yang lebih mandiri. Di sisi lain, keberadaan teknologi, baik perangkat keras maupun perangkat lunak, memberikan dampak signifikan terhadap cara organisasi memotivasi pegawainya.

Salah satu pengaruh utama dari perubahan ini adalah pemanfaatan teknologi digital untuk mendukung interaksi dan keterlibatan pegawai. Organisasi modern kini memiliki berbagai alat digital untuk memfasilitasi komunikasi dan kolaborasi antarpegawai, terlepas dari lokasi. Platform komunikasi seperti Slack, Microsoft Teams, dan alat berbasis cloud lainnya memungkinkan pertukaran informasi yang lebih cepat, efisien, dan transparan. Meskipun teknologi

ini mempercepat berbagai aspek pekerjaan, tantangan yang muncul adalah bagaimana teknologi tersebut dapat digunakan secara efektif untuk menjaga motivasi pegawai.

Salah satu aspek utama yang perlu dipahami dalam konteks ini adalah bagaimana organisasi dapat menjaga agar pegawai tetap terhubung dengan tujuan bersama, meskipun bekerja dari lokasi yang berbeda. Dengan adanya teknologi, pegawai memiliki kesulitan lebih dalam mengatur waktu, tidak lagi terikat pada jam kerja konvensional, tetapi lebih pada pencapaian hasil yang terukur. Ini memberinya kebebasan untuk mengatur keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan motivasi intrinsik.

Tantangan yang dihadapi dalam lingkungan kerja berbasis digital adalah bagaimana tetap menjaga keterlibatan pegawai. Keterlibatan pegawai yang tinggi tidak hanya berhubungan dengan seberapa banyak berinteraksi dengan rekan kerja, tetapi juga terkait dengan bagaimana merasa dihargai dan diberdayakan dalam pekerjaan. Salah satu pendekatan yang diterapkan oleh banyak organisasi adalah memastikan bahwa meskipun pekerjaan dilakukan secara jarak jauh atau hybrid, pegawai tetap mendapatkan dukungan yang dibutuhkan dalam hal pengembangan karir, pengakuan, dan kesempatan untuk berkontribusi.

Teknologi juga memberikan dampak positif dalam waktu singkat. Organisasi yang memanfaatkan teknologi canggih sering kali memungkinkan pegawai untuk bekerja dengan cara yang lebih efisien, memungkinkan untuk merencanakan dan menjalani pekerjaan dengan lebih baik. Pegawai yang bekerja dari jarak jauh dapat memilih waktu dan tempat yang paling sesuai untuknya, yang dapat mengurangi tingkat stres dan meningkatkan kesejahteraan secara keseluruhan. Hal ini, pada gilirannya, menciptakan dasar yang kuat untuk memotivasi pegawai untuk memberikan kinerja yang lebih baik.

Pada organisasi yang lebih tradisional, di mana struktur kerja masih sangat fokus pada keberadaan fisik pegawai di kantor, motivasi lebih sering berkaitan dengan faktor eksternal seperti pengawasan langsung, interaksi dengan rekan kerja, dan kehadiran di ruang kerja. Namun, dalam organisasi modern, dengan adanya teknologi, motivasi cenderung lebih terkait dengan hasil, pencapaian, dan pengakuan terhadap kontribusi pegawai. Misalnya, perusahaan teknologi besar seperti Google atau Apple lebih cenderung menilai kinerja pegawai

berdasarkan hasil pekerjaan, bukan berdasarkan berapa lama ia duduk di meja kantor.

Perubahan ini juga memunculkan tantangan baru. Salah satu tantangan terbesar adalah bagaimana organisasi dapat mempertahankan hubungan sosial antarpegawai yang sehat, meskipun tidak berada di satu lokasi yang sama. Interaksi tatap muka yang biasa terjadi di kantor, seperti percakapan di ruang istirahat atau diskusi informal setelah rapat, kini harus digantikan dengan komunikasi virtual. Hal ini mengarah pada kebutuhan untuk menciptakan interaksi yang lebih bermakna melalui platform digital.

Pada banyak kasus, organisasi menghadapi dilema bagaimana menghindari "kehilangan koneksi sosial" di tengah dunia kerja yang semakin digital. Untuk itu, banyak organisasi yang berusaha menciptakan kegiatan sosial virtual yang dapat mempererat hubungan antarpegawai. Kegiatan seperti pertemuan informal melalui video call atau bahkan game online yang dimainkan bersama oleh tim, sering kali digunakan untuk mengisi kekosongan yang ditinggalkan oleh kegagalan interaksi tatap muka. Ini penting karena keterlibatan sosial tetap menjadi salah satu aspek penting dalam motivasi kerja. Pegawai yang merasa terhubung dengan rekan kerjanya cenderung merasa termotivasi dan lebih termotivasi untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaannya.

Pada konteks motivasi, organisasi modern juga semakin mengakui pentingnya pendekatan yang lebih individualistik. Setiap pegawai memiliki kebutuhan, tujuan, dan aspirasi yang berbeda-beda. Teknologi dapat digunakan untuk memberikan pengalaman kerja yang lebih personal dan disesuaikan dengan kebutuhan individu. Misalnya, penggunaan aplikasi pengelolaan tugas dan proyek seperti Trello atau Asana memungkinkan pegawai untuk melacak pekerjaan secara mandiri dan mencapai tujuan sesuai dengan kecepatannya sendiri. Penggunaan alat digital untuk memfasilitasi pembelajaran dan pengembangan, seperti platform e-learning atau pelatihan online, juga berfungsi untuk menjaga semangat dan motivasi pegawai agar terus berkembang dalam karirnya.

Meskipun teknologi memberikan peluang besar untuk memotivasi pegawai dengan cara yang lebih fleksibel dan adaptif, tantangan tetap ada. Salah satunya adalah kebutuhan untuk menjaga keseimbangan antara penggunaan teknologi dan waktu untuk istirahat atau pemulihan. Dalam lingkungan kerja digital yang sangat terhubung, pegawai cenderung merasa selalu tersedia untuk bekerja. Oleh karena

itu, organisasi perlu mendorong pegawai untuk menjaga batasan yang sehat antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, dengan mengingat bahwa kesejahteraan pegawai adalah kunci untuk motivasi yang berkelanjutan.

E. Indikator-Indikator Motivasi Kerja

Menurut Maslow yang dikutip oleh Hasibuan (2014), motivasi kerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai tingkat kebutuhan yang saling berhubungan. Teori kebutuhan Maslow menjelaskan bahwa individu memiliki lima tingkat kebutuhan yang harus dipenuhi secara berurutan, mulai dari kebutuhan dasar hingga kebutuhan yang lebih tinggi terkait dengan pencapaian potensi diri. Kelima kebutuhan tersebut meliputi kebutuhan fisiologis, keamanan, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri. Dalam hal motivasi kerja, pemenuhan kebutuhan-kebutuhan ini dapat meningkatkan semangat dan kinerja karyawan, karena mereka merasa dihargai dan kesejahteraannya terjamin. Berikut adalah penjelasan lebih lanjut mengenai setiap kebutuhan dan indikator yang relevan dalam memotivasi karyawan di tempat kerja.

1. Kebutuhan Fisiologis

Kebutuhan fisiologis adalah kebutuhan dasar yang sangat mendasar dan harus dipenuhi terlebih dahulu untuk menjaga kelangsungan hidup seseorang. Dalam konteks pekerjaan, kebutuhan fisiologis ini lebih berkaitan dengan aspek finansial yang memastikan karyawan dapat memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari. Indikator yang dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan fisiologis di tempat kerja antara lain pemberian gaji yang layak, bonus, uang makan, uang transportasi, dan fasilitas perumahan. Pemberian gaji yang cukup bukan hanya untuk memenuhi kebutuhan dasar, tetapi juga sebagai apresiasi terhadap kontribusi yang diberikan oleh karyawan. Dengan memenuhi kebutuhan ini, perusahaan membantu menjaga kesejahteraan karyawan sehingga dapat fokus pada tugas dan tanggung jawab pekerjaan tanpa terhalang oleh masalah ekonomi.

2. Kebutuhan Keamanan dan Keselamatan

Kebutuhan akan keamanan dan keselamatan mencakup perlindungan terhadap risiko fisik maupun ekonomi yang mungkin dihadapi oleh karyawan. Karyawan ingin merasa aman di tempat kerja,

baik dari segi fisik maupun finansial. Untuk itu, perusahaan perlu memberikan fasilitas yang mendukung rasa aman karyawan. Beberapa indikator untuk memenuhi kebutuhan ini adalah adanya jaminan sosial tenaga kerja, dana pensiun, tunjangan kesehatan, asuransi kesehatan, serta perlengkapan keselamatan kerja. Karyawan yang merasa aman di tempat kerjanya akan lebih tenang dan terfokus pada pekerjaan. Perusahaan yang memberikan perhatian pada keselamatan kerja dan kesejahteraan karyawan cenderung mendapatkan kepercayaan yang lebih tinggi, yang akan berujung pada motivasi dan produktivitas yang lebih baik.

3. Kebutuhan Sosial

Kebutuhan sosial berkaitan dengan interaksi dan hubungan antar individu. Karyawan tidak hanya bekerja untuk mendapatkan upah, tetapi juga membutuhkan hubungan yang harmonis dengan rekan kerja dan atasan. Kebutuhan ini mencakup rasa diterima dalam kelompok kerja, keinginan untuk saling menyayangi dan dicintai, serta kebutuhan untuk berkomunikasi secara efektif di tempat kerja. Untuk memenuhi kebutuhan sosial ini, perlu ada upaya untuk menciptakan hubungan kerja yang baik, seperti komunikasi yang terbuka, kerjasama tim yang solid, dan penghargaan terhadap kolaborasi antar individu. Lingkungan kerja yang mendukung hubungan sosial yang positif akan meningkatkan motivasi karyawan untuk bekerja lebih baik, karena mereka merasa diterima dan dihargai oleh rekan-rekan kerja.

4. Kebutuhan Penghargaan

Kebutuhan penghargaan mencakup keinginan individu untuk dihargai dan dihormati oleh orang lain, baik oleh rekan kerja maupun pimpinan. Penghargaan ini dapat berbentuk pengakuan terhadap prestasi kerja, pencapaian, atau kontribusi yang telah diberikan dalam pekerjaan. Karyawan yang merasa dihargai akan merasa lebih termotivasi untuk berusaha lebih keras, karena merasa bahwa usaha dan kontribusinya diakui oleh pihak lain. Indikator untuk memenuhi kebutuhan penghargaan ini adalah pengakuan atas prestasi kerja, pemberian penghargaan baik dalam bentuk lisan maupun material, serta pemberian kesempatan untuk mengembangkan diri melalui peran yang lebih besar dalam organisasi. Dengan memberikan penghargaan yang adil dan sesuai

dengan kemampuan, perusahaan dapat meningkatkan rasa percaya diri karyawan dan mendorongnya untuk terus meningkatkan kinerja.

5. Kebutuhan Aktualisasi Diri

Aktualisasi diri adalah kebutuhan tertinggi dalam hierarki kebutuhan Maslow. Ini mencakup keinginan individu untuk mengembangkan potensi dirinya secara maksimal dan mencapai tujuan pribadi yang lebih tinggi. Di tempat kerja, kebutuhan ini berkaitan dengan pekerjaan yang menantang dan menarik, yang memungkinkan karyawan untuk menggunakan seluruh keterampilan, pengetahuan, dan kreativitas. Karyawan yang diberikan kesempatan untuk berkembang dan membahas potensinya akan merasa lebih puas dan termotivasi. Untuk memenuhi kebutuhan ini, perusahaan dapat menyediakan kesempatan untuk pelatihan dan pendidikan, memberi karyawan tugas yang menantang dan bervariasi, serta memberikan ruang untuk berinovasi dan berkembang dalam karirnya. Program pengembangan karir dan pendidikan berkelanjutan sangat penting dalam memfasilitasi pencapaian aktualisasi diri bagi karyawan.



BAB VI

TEORI LINGKUNGAN KERJA

Lingkungan kerja memiliki dampak besar terhadap kinerja, kesejahteraan, dan kepuasan pegawai. Lingkungan yang positif dapat meningkatkan produktivitas, memotivasi individu, dan menciptakan suasana kerja yang harmonis. Sebaliknya, lingkungan yang tidak mendukung dapat menyebabkan stres, penurunan kinerja, dan bahkan meningkatkan angka turnover pegawai. Oleh karena itu, sangat penting bagi organisasi untuk memahami teori-teori terkait lingkungan kerja guna menciptakan tempat kerja yang mendukung pengembangan pegawai dan pencapaian tujuan organisasi.

A. Definisi Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja sering dianggap sebagai suasana yang memiliki peran penting dalam mendorong pegawai untuk lebih aktif dalam menyelesaikan tugas yang diberikan. Lingkungan kerja didefinisikan sebagai seluruh sarana dan prasarana yang ada di sekitar karyawan saat melaksanakan pekerjaan, yang dapat mempengaruhi pelaksanaan tugas tersebut (Saydam, 2014). Menurut Nitisemito (2016), lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja dan dapat memengaruhinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diamanahkan. Sementara itu, Sedarmayati (2014) mendefinisikan lingkungan kerja sebagai keseluruhan alat dan bahan yang digunakan, kondisi sekitar tempat kerja, metode kerja, serta pengaturan kerja baik secara individu maupun dalam kelompok.

Menurut Sedarmayanti (2014), lingkungan kerja merujuk pada kondisi yang mencakup berbagai kelompok dan fasilitas pendukung yang ada untuk mencapai tujuan perusahaan sesuai dengan visi dan misinya. Mangkunegara (2017) menjelaskan bahwa lingkungan kerja mencakup seluruh alat, bahan, dan kondisi sekitar tempat kerja, serta metode dan pengaturan kerja baik secara individu maupun kelompok.

Sementara itu, Rahmawati et al. (2021) mendefinisikan lingkungan kerja sebagai aspek sosial, psikologis, dan fisik di dalam perusahaan yang memengaruhi karyawan dalam menjalankan tugasnya.

Lingkungan kerja merupakan faktor yang sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Lingkungan yang bersih dapat membantu karyawan menyelesaikan pekerjaannya dengan lebih baik dan meningkatkan kinerja organisasi (Nurjaya, 2021). Afandi (2018) menyatakan bahwa lingkungan kerja mencakup segala hal yang ada di sekitar karyawan yang mempengaruhi pelaksanaan tugas, seperti pencahayaan yang memadai dan keberadaan AC. Selain itu, lingkungan kerja juga dapat dipahami sebagai lingkungan sosial yang harmonis, manusiawi, dan penuh rasa kekeluargaan, tanpa adanya egoisme, iri hati, atau saling menjatuhkan, yang dapat menumbuhkan semangat kerja (M. Busro, 2018).

Lingkungan kerja adalah suasana tempat pegawai bekerja dalam suatu organisasi yang dapat mempengaruhi kondisi fisik dan psikologis pegawai, baik secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan kerja dapat dianggap baik jika pegawai dapat bekerja dengan tenang, optimal, dan produktif. Oleh karena itu, pimpinan harus memperhatikan lingkungan kerja di dalam instansi atau perusahaan, karena lingkungan yang baik akan berdampak positif pada efektivitas kinerja. Untuk menciptakan lingkungan kerja yang ideal, perlu dilakukan kajian dan penentuan aspek-aspek yang membentuk lingkungan kerja tersebut.

B. Jenis Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja memiliki peran yang sangat penting dalam menciptakan suasana yang mendukung produktivitas karyawan dan meningkatkan efisiensi kerja. Berdasarkan penelitian yang dirangkum dalam Lestary dan Harmon (2016), lingkungan kerja dibagi menjadi dua kategori utama: lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non-fisik. Kedua kategori ini saling mempengaruhi dalam membentuk kenyamanan dan motivasi kerja karyawan. Artikel ini akan menjelaskan lebih lanjut mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kedua jenis lingkungan kerja tersebut dan bagaimana masing-masing faktor dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

1. Lingkungan Kerja Fisik

Lingkungan kerja fisik mencakup elemen-elemen yang secara langsung mempengaruhi kenyamanan fisik karyawan selama bekerja. Faktor-faktor lingkungan kerja fisik yang penting adalah pencahayaan, suhu udara, kelembaban, sirkulasi udara, dan tingkat kebisingan.

a. Pencahayaan

Pencahayaan yang memadai sangat penting dalam lingkungan kerja karena berpengaruh langsung terhadap kualitas dan efisiensi kerja. Penerangan yang buruk dapat menyebabkan karyawan merasa tidak nyaman, mengalami gangguan penglihatan, atau bahkan menyebabkan kelelahan yang berlebihan. Menurut Robbins (2017), pencahayaan yang baik harus memenuhi beberapa kriteria: sinar cahaya yang cukup, tidak berkilau atau menyilaukan, tidak ada kontras yang tajam, distribusi cahaya yang merata, dan warna cahaya yang sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan. Penerangan yang buruk dapat menurunkan konsentrasi karyawan dan menghambat kualitas kerja. Oleh karena itu, perusahaan perlu memastikan bahwa ruang kerja dilengkapi dengan pencahayaan yang memadai untuk menunjang produktivitas karyawan.

b. Suhu Udara

Suhu udara adalah faktor penting lainnya dalam lingkungan kerja fisik. Karyawan yang bekerja dalam suhu yang terlalu panas atau terlalu dingin dapat mengalami ketidaknyamanan fisik yang dapat menurunkan produktivitas. Menurut Badayai (2012), suhu yang ideal dalam ruangan kerja sangat bergantung pada kondisi individu, namun suhu yang terlalu ekstrim dapat mengganggu keseimbangan tubuh dan menyebabkan karyawan merasa tidak nyaman. Perusahaan perlu memperhatikan pengaturan suhu yang sesuai di tempat kerja, baik dengan menggunakan sistem pendingin udara (AC) maupun sistem pemanas untuk menciptakan kenyamanan yang optimal bagi karyawan.

c. Kelembaban

Kelembaban udara juga mempengaruhi kenyamanan kerja. Kelembaban yang tinggi atau rendah dapat mengganggu kenyamanan fisik karyawan, yang pada gilirannya dapat menurunkan konsentrasi dan efisiensi kerja. Kelembaban yang tinggi dapat menyebabkan perasaan gerah, sementara

kelembaban yang rendah dapat menyebabkan kulit kering dan iritasi. Kelembaban harus dipertahankan pada tingkat yang nyaman agar karyawan tetap merasa segar dan produktif di tempat kerja.

d. Sirkulasi Udara

Sirkulasi udara yang baik sangat penting untuk menjaga kesehatan di lingkungan kerja. Sirkulasi udara yang buruk dapat menyebabkan udara yang terjebak dalam ruangan, yang berpotensi menurunkan kualitas udara dan menyebabkan ketidaknyamanan bagi karyawan. Selain itu, ruang kerja yang sempit dengan jumlah karyawan yang terlalu banyak dapat mengurangi sirkulasi udara yang efektif. Menurut Sedarmayanti (2014), sirkulasi udara yang cukup dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih segar dan mendukung kinerja karyawan yang lebih baik. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk memastikan bahwa ruang kerja memiliki ventilasi yang cukup dan nyaman bagi karyawan.

e. Tingkat Kebisingan

Tingkat kebisingan yang tinggi di tempat kerja dapat mengganggu konsentrasi dan menyebabkan stres pada karyawan. Menurut Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 1405/MENKES/SK/XI/2002, kebisingan yang melebihi 85 desibel dalam durasi kerja 8 jam per hari dapat membahayakan kesehatan pendengaran karyawan. Kebisingan yang tinggi juga dapat menyebabkan kelelahan dan menurunkan efisiensi kerja. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk meredam kebisingan dengan cara seperti pemasangan penyekat suara, penataan ruangan yang tepat, dan pemeliharaan fasilitas kerja untuk menciptakan lingkungan kerja yang tenang dan kondusif.

2. Lingkungan Kerja Non-Fisik

Faktor non-fisik juga memiliki peran yang sangat penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan memotivasi karyawan. Lingkungan kerja non-fisik lebih terkait dengan hubungan interpersonal, budaya organisasi, dan cara-cara perusahaan dalam mendukung kesejahteraan karyawan.

a. Hubungan Karyawan dengan Atasan

Hubungan yang harmonis antara atasan dan bawahan memiliki dampak besar terhadap motivasi dan semangat kerja karyawan. Sikap atasan yang ramah, menghormati, dan menghargai bawahan dapat menciptakan suasana kerja yang positif dan membuat karyawan merasa dihargai. Menurut Nitisemito (2016), sikap atasan yang terbuka dan mendukung akan memperkuat hubungan dengan karyawan, meningkatkan rasa memiliki terhadap pekerjaan, dan mendorong karyawan untuk memberikan kontribusi yang lebih baik. Karyawan yang merasa mendapat dukungan dari atasan cenderung lebih bertanggung jawab terhadap tugas yang diberikan.

b. Hubungan Kerja dengan Sesama Karyawan

Hubungan kerja antar karyawan juga sangat penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang baik. Kerja sama yang solid antar karyawan dapat meningkatkan produktivitas dan menciptakan suasana yang menyenangkan di tempat kerja. Konflik antar karyawan dapat mengganggu suasana kerja dan menurunkan semangat kerja secara keseluruhan. Nitisemito (2016) mengungkapkan bahwa hubungan kerja yang baik antar karyawan dapat memfasilitasi kerja sama, mempercepat penyelesaian tugas, dan mengurangi stres. Oleh karena itu, perusahaan perlu mendorong kerja sama dan komunikasi yang efektif antar karyawan untuk menciptakan suasana kerja yang harmonis.

3. Indikator Lingkungan Kerja

Parlinda dan Wahyudin dalam Logahan dkk (2012) juga mengemukakan beberapa indikator yang dapat menggambarkan lingkungan kerja yang baik. Indikator-indikator tersebut meliputi:

- a. **Perlengkapan Kerja:** Semua sarana dan prasarana yang mendukung pekerjaan karyawan, seperti meja, kursi, komputer, dan alat-alat lainnya, perlu diperhatikan untuk memastikan kenyamanan kerja.
- b. **Pelayanan kepada Pegawai:** Pelayanan yang diberikan perusahaan kepada karyawan, seperti penyediaan fasilitas kesehatan, tempat ibadah, dan fasilitas lainnya yang mendukung kesejahteraan karyawan.

- c. Kondisi Kerja: Faktor-faktor fisik di tempat kerja seperti ruang, suhu, penerangan, dan ventilasi udara yang mempengaruhi kenyamanan karyawan.
- d. Hubungan Personal: Hubungan interpersonal antar karyawan, termasuk kerja sama, komunikasi, dan saling menghargai antar individu dalam organisasi.

C. Strategi Meningkatkan Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang sehat dan mendukung adalah salah satu faktor utama yang dapat meningkatkan kinerja pegawai, mempengaruhi kepuasan kerja, serta mendukung tercapainya tujuan organisasi. Untuk itu, perusahaan perlu mengadopsi berbagai strategi yang dapat menciptakan lingkungan kerja yang optimal bagi pegawai. Berikut ini adalah beberapa rekomendasi dan praktik terbaik untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan sehat.

1. Meningkatkan Aspek Fisik Lingkungan Kerja

- a. Pencahayaan yang Cukup dan Sesuai
Pencahayaan yang baik tidak hanya membuat lingkungan kerja lebih nyaman, tetapi juga mempengaruhi produktivitas dan kesehatan pegawai. Penerangan yang cukup dapat mengurangi ketegangan mata, kelelahan, dan meningkatkan konsentrasi pegawai. Perusahaan sebaiknya memastikan bahwa ruang kerja memiliki pencahayaan yang terang namun tidak menyilaukan, serta mempertimbangkan penggunaan cahaya alami. Selain itu, penggunaan lampu yang dapat disesuaikan dengan kebutuhan individu, seperti lampu meja, juga dapat meningkatkan kenyamanan.
- b. Pengaturan Suhu dan Kelembaban Ruangan
Suhu ruangan yang terlalu panas atau dingin dapat mengganggu kenyamanan pegawai dan mengurangi produktivitas. Oleh karena itu, perusahaan perlu memastikan pengaturan suhu yang ideal dengan menggunakan sistem pendingin ruangan atau pemanas sesuai kebutuhan. Selain suhu, kelembaban juga harus diperhatikan. Ruangan yang terlalu lembab dapat meningkatkan rasa tidak nyaman, sedangkan ruangan yang terlalu kering dapat

menyebabkan masalah kesehatan seperti iritasi kulit dan saluran pernapasan.

c. Sirkulasi Udara yang Baik

Sirkulasi udara yang baik sangat penting untuk menjaga kesegaran dan kesehatan fisik pegawai. Udara segar dapat meningkatkan konsentrasi dan membantu mengurangi rasa kantuk. Untuk itu, perusahaan harus memastikan adanya ventilasi yang memadai dalam ruangan kerja. Jika ruangan tidak memiliki ventilasi yang cukup, penggunaan kipas angin atau sistem HVAC (*Heating, Ventilation, and Air Conditioning*) yang efisien dapat menjadi solusi.

d. Mengurangi Kebisingan yang Mengganggu

Tingkat kebisingan yang tinggi dapat mengganggu konsentrasi pegawai dan menurunkan produktivitas. Kebisingan berlebihan dapat menyebabkan stres, kelelahan, dan bahkan masalah pendengaran jika terjadi dalam jangka panjang. Oleh karena itu, perusahaan harus meminimalkan kebisingan dengan cara meredam suara, menggunakan peredam suara di ruangan tertentu, atau mengatur ruang kerja secara strategis untuk menghindari sumber kebisingan yang mengganggu.

2. Menciptakan Lingkungan Kerja Non-Fisik yang Positif

a. Membangun Hubungan yang Baik antara Pegawai dan Atasan

Hubungan yang baik antara pegawai dan atasan berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat. Atasan yang memiliki sikap terbuka, mendengarkan keluhan pegawai, memberikan umpan balik yang konstruktif, serta memperlakukan pegawai dengan hormat dan adil akan meningkatkan kepercayaan dan motivasi pegawai. Sebaliknya, hubungan yang buruk atau tidak sehat antara atasan dan bawahan dapat menyebabkan stres, menurunkan semangat kerja, dan meningkatkan tingkat perputaran pegawai.

b. Mendorong Kerjasama Antar Pegawai

Kerjasama antar pegawai sangat penting dalam menciptakan suasana kerja yang harmonis dan produktif. Perusahaan sebaiknya mendorong budaya kolaborasi, komunikasi terbuka, dan saling mendukung antara satu pegawai dengan pegawai lainnya. Hal ini bisa dilakukan dengan membentuk tim yang

solid, merancang kegiatan sosial di luar jam kerja, serta menyediakan fasilitas yang mendukung interaksi antar pegawai, seperti ruang istirahat bersama atau area diskusi.

- c. **Memberikan Penghargaan dan Pengakuan**
Salah satu cara yang efektif untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif adalah dengan memberikan penghargaan dan pengakuan atas kinerja pegawai. Penghargaan ini bisa berbentuk penghargaan finansial (seperti bonus atau insentif) atau non-finansial (seperti pengakuan secara publik, sertifikat, atau kesempatan untuk mengembangkan karier). Penghargaan yang diberikan atas pencapaian pegawai akan meningkatkan motivasi dan loyalitas terhadap perusahaan.
- d. **Memperhatikan Keseimbangan Kehidupan Kerja dan Pribadi**
Keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi adalah faktor penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat. Perusahaan harus memastikan bahwa pegawai tidak mengalami stres akibat beban kerja yang berlebihan. Untuk itu, perusahaan dapat menawarkan fleksibilitas waktu kerja, seperti jam kerja yang dapat disesuaikan, atau kebijakan kerja dari rumah (*work from home*) jika memungkinkan. Memberikan waktu yang cukup bagi pegawai untuk beristirahat dan menghabiskan waktu dengan keluarga atau kegiatan pribadi dapat membantunya tetap produktif dan terhindar dari kelelahan.

3. Menyediakan Fasilitas dan Dukungan Kesehatan

Mewujudkan lingkungan kerja yang sehat merupakan salah satu tanggung jawab perusahaan dalam menjaga kesejahteraan pegawai. Selain meningkatkan produktivitas, inisiatif ini juga dapat meningkatkan loyalitas pegawai dan menciptakan suasana kerja yang kondusif. Dua aspek penting dalam upaya ini adalah penyediaan fasilitas kesehatan dan kebugaran serta pelaksanaan program kesehatan mental.

- a. **Fasilitas Kesehatan dan Kebugaran**
Fasilitas kesehatan dan kebugaran merupakan elemen penting yang dapat mendukung kesehatan fisik pegawai. Perusahaan dapat menyediakan berbagai fasilitas seperti klinik kesehatan, pemeriksaan medis berkala, atau ruang olahraga.
 - 1) Klinik Kesehatan: Adanya klinik di tempat kerja yang memungkinkan pegawai untuk mendapatkan pelayanan

medis dasar secara cepat dan efisien tanpa harus meninggalkan lokasi kerja. Ini membantu mendeteksi dan menangani masalah kesehatan secara dini.

- 2) Pemeriksaan Medis Berkala: Dengan menyediakan pemeriksaan medis secara berkala, perusahaan dapat membantu pegawai mengidentifikasi potensi masalah kesehatan sebelum berkembang menjadi kondisi serius. Hal ini juga menunjukkan komitmen perusahaan terhadap kesehatan pegawai.
- 3) Fasilitas Kebugaran: Perusahaan yang menyediakan ruang olahraga, gym, atau bahkan program kelompok olahraga dapat mendorong pegawai untuk menjaga kebugaran fisiknya. Aktivitas fisik teratur membantu mengurangi penyakit risiko kronis dan meningkatkan energi serta fokus pegawai saat bekerja.

Dengan investasi pada fasilitas ini, perusahaan tidak hanya menciptakan lingkungan kerja yang sehat, tetapi juga memperkuat hubungan positif antara manajemen dan pegawai. Pegawai yang merasa diperhatikan dari bidang kesehatannya akan lebih termotivasi untuk memberikan kinerja terbaik.

b. Program Kesehatan Mental

Kesehatan mental sering kali menjadi aspek yang kurang diperhatikan dalam lingkungan kerja, padahal dampaknya sangat signifikan terhadap produktivitas dan suasana kerja. Stres, tekanan kerja, dan kecemasan dapat menghambat kinerja individu dan tim. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengimplementasikan program kesehatan mental yang komprehensif, seperti:

- 1) Sesi Konseling: Menyediakan konselor profesional atau layanan konsultasi yang memungkinkan pegawai untuk membicarakan masalah pribadi atau pekerjaannya secara rahasia. Langkah ini membantu pegawai mengatasi tekanan emosional yang mungkin mempengaruhi kinerja.
- 2) Pelatihan Manajemen Stres: Pelatihan ini bertujuan untuk membekali pegawai dengan strategi yang efektif dalam mengelola tekanan kerja, seperti teknik relaksasi, mindfulness, atau pengaturan waktu. Dengan pelatihan ini,

pegawai dapat bekerja dengan lebih efisien tanpa merasa terbebani.

- 3) Kesadaran Kesehatan Mental: Kampanye atau sesi edukasi mengenai pentingnya kesehatan mental dapat membantu mengurangi stigma dan mendorong pegawai untuk mencari bantuan ketika diperlukan.

Dengan memperhatikan kesehatan mental, perusahaan tidak hanya meningkatkan kinerja individu, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis. Pegawai yang merasa didukung dalam aspek kesehatan mental cenderung lebih bersemangat, kreatif, dan terlibat dalam pekerjaan.

4. Menyusun Kebijakan yang Mendukung

Menciptakan kebijakan yang mendukung pegawai adalah langkah strategis bagi perusahaan untuk membangun lingkungan kerja yang harmonis, inklusif, dan produktif. Kebijakan ini tidak hanya meningkatkan kesejahteraan pegawai tetapi juga berdampak pada keberhasilan jangka panjang perusahaan. Dua kebijakan penting yang dapat mendukung tujuan ini adalah kebijakan keberagaman dan inklusi serta kebijakan kematian kerja.

a. Kebijakan Keberagaman dan Inklusi

Keberagaman dan inklusi adalah prinsip yang penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang adil dan inovatif. Perusahaan yang mengutamakan keberagaman di tempat kerja mampu mengakomodasi berbagai perspektif, budaya, dan latar belakang, yang dapat memperkaya proses pengambilan keputusan dan meningkatkan kreativitas waktu.

- 1) Keberagaman dalam Perekrutan dan Promosi: Dengan memastikan bahwa kualifikasi dilakukan berdasarkan kompetensi tanpa memandang faktor seperti jenis kelamin, ras, agama, atau disabilitas, perusahaan dapat menciptakan peluang yang setara bagi semua kandidat. Proses promosi yang transparan dan berbasis kinerja juga memastikan bahwa pegawai merasa dihargai atas kontribusinya.
- 2) Mendorong Interaksi Positif Antar Pegawai: Kebijakan yang mendorong kerja sama antar individu dari latar belakang yang berbeda akan menciptakan suasana kerja yang harmonis. Misalnya, pelatihan tentang kesadaran budaya

dapat membantu pegawai menghargai perbedaan dan mengurangi potensi konflik.

- 3) Mengurangi Diskriminasi dan Ketidakadilan: Dengan kebijakan yang tegas terhadap diskriminasi, seperti pelaporan kejadian secara anonim atau sanksi bagi pelanggaran, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih aman dan nyaman bagi semua pegawai.

Keberagaman dan inklusi tidak hanya memberikan manfaat sosial tetapi juga membawa keuntungan bisnis. Tim yang cenderung lebih inovatif, adaptif, dan mampu memberikan solusi yang relevan untuk pasar yang beragam.

b. Kebijakan Fleksibilitas Kerja

Fleksibilitas kerja adalah salah satu cara untuk mendukung keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pegawai profesional. Kebijakan ini memberikan kendali lebih besar atas caranya mengatur waktu kerja, yang dapat meningkatkan kepuasan dan produktivitas.

- 1) Waktu Kerja Fleksibel: Dengan memberikan opsi jam kerja fleksibel, pegawai dapat menyesuaikan jadwal sesuai dengan kebutuhan pribadi, seperti merawat keluarga atau menghadiri acara penting. Hal ini membantu mengurangi stres dan meningkatkan kebahagiaan kerja.
- 2) Bekerja dari Rumah (*Work-from-Home*): Kebijakan ini memungkinkan pegawai untuk bekerja dari rumah, yang tidak hanya mengurangi waktu perjalanan tetapi juga meningkatkan efisiensi, terutama bagi pegawai yang memiliki tanggung jawab keluarga.
- 3) Pengaturan Kerja Hybrid: Perusahaan dapat mengadopsi pendekatan hybrid, dimana pegawai dapat bekerja di kantor dan dari rumah secara bergantian. Model ini memberikan kejutan tanpa mengurangi tim kolaborasi.
- 4) Manajemen Keseimbangan Kerja dan Kehidupan Pribadi: Fleksibilitas kerja membantu menciptakan keseimbangan antara kebutuhan pekerjaan dan kebutuhan pribadi. Hal ini penting untuk mengurangi kelelahan dan meningkatkan keterlibatan pegawai.

Dengan menerapkan kebijakan praktis kerja, perusahaan menunjukkan bahwa ia peduli terhadap kesejahteraan pegawai di

luar pekerjaan. Pegawai yang merasa didukung dalam kebutuhan pribadinya cenderung lebih loyal dan produktif.

5. Menilai dan Mengevaluasi Lingkungan Kerja Secara Berkala

Lingkungan kerja yang sehat dan produktif tidak hanya tercipta dengan sendirinya, tetapi memerlukan perhatian dan evaluasi yang terus menerus. Salah satu langkah kunci untuk mencapainya adalah melalui penilaian dan evaluasi lingkungan kerja secara berkala. Dengan memahami kebutuhan dan persepsi pegawai, perusahaan dapat mengambil langkah-langkah konkret untuk menciptakan kondisi kerja yang optimal. Dua metode utama dalam proses ini adalah survei kepuasan pegawai dan penerimaan umpan balik dari pegawai.

a. Survei Kepuasan Pegawai

Survei kepuasan pegawai adalah alat yang efektif untuk mengevaluasi tingkat kenyamanan, keterlibatan, dan kepuasan kerja di lingkungan perusahaan. Melalui survei ini, manajemen dapat memperoleh data yang berguna tentang apa yang dirasakan pegawai terkait berbagai aspek pekerjaan, mulai dari hubungan dengan rekan kerja hingga kebijakan perusahaan.

- 1) **Identifikasi Area yang Perlu Ditingkatkan:** Survei memberikan gambaran langsung tentang kekuatan dan kelemahan lingkungan kerja. Misalnya, jika hasil survei menunjukkan ketidakpuasan terhadap fasilitas kantor atau komunikasi internal, perusahaan dapat segera merancang strategi perbaikan.
- 2) **Meningkatkan Keterlibatan Pegawai:** Dengan melibatkan pegawai dalam survei, perusahaan menunjukkan bahwa pendapatnya dihargai. Hal ini dapat meningkatkan rasa memiliki dan keterlibatan pegawai terhadap organisasi.
- 3) **Membantu Pengambilan Keputusan:** Data yang dikumpulkan melalui survei menjadi dasar yang kuat untuk merancang kebijakan atau program baru. Dengan memahami kebutuhan pegawai, perusahaan dapat membuat keputusan yang lebih tepat dan relevan.

Agar survei ini efektif, penting untuk memastikan kerahasiaan jawaban pegawai dan menyusun pertanyaan yang jelas, relevan, dan mudah dipahami. Frekuensi survei juga perlu diperhatikan; idealnya dilakukan secara tahunan atau dua kali setahun untuk memantau perkembangan lingkungan kerja.

b. Umpan Balik dari Pegawai

Menerima umpan balik langsung dari pegawai merupakan cara penting lainnya untuk mengevaluasi lingkungan kerja. Umpan balik memberikan wawasan yang lebih mendalam, personal, dan spesifik tentang apa yang dirasakan pegawai.

- 1) Menyediakan Saluran Komunikasi yang Aman: Perusahaan perlu menciptakan mekanisme yang memungkinkan pegawai memberikan umpan balik tanpa takut akan konsekuensi negatif. Misalnya, menyediakan kotak saran anonim, platform online, atau sesi diskusi terbuka dapat mendorong pegawai untuk berbicara dengan bebas.
- 2) Tindak Lanjut Umpan Balik: Menerima umpan balik hanyalah langkah awal; tindakan selanjutnya adalah yang paling penting. Pegawai akan merasa dihargai jika perusahaan menunjukkan komitmen untuk mendengarkan dan bertindak berdasarkan masukannya.
- 3) Meningkatkan Suasana Kerja: Dengan mendengarkan keluhan dan saran pegawai, perusahaan dapat mengambil langkah konkret untuk memperbaiki suasana kerja. Ini menciptakan rasa kepercayaan dan keterbukaan antara manajemen dan pegawai.

Umpan balik dari pegawai tidak hanya membantu meningkatkan lingkungan kerja tetapi juga memperkuat hubungan antara pegawai dan perusahaan. Pegawai yang merasa didengar cenderung lebih termotivasi dan loyal terhadap organisasi.

D. Teknologi dan Lingkungan Kerja: Era Digital dan Pengaruhnya

Era digital telah membawa perubahan besar dalam cara kerja dan interaksi di lingkungan kerja. Dengan kemajuan pesat dalam teknologi komunikasi dan perangkat canggih, dunia kerja kini tidak lagi terikat pada ruang fisik atau jam kerja tradisional. Teknologi, seperti perangkat mobile, aplikasi kolaborasi, dan sistem cloud, memungkinkan pegawai untuk bekerja dari mana saja dan kapan saja, menciptakan kegunaan yang sebelumnya tidak terbayangkan. Namun, perubahan ini juga membawa tantangan-tantangan baru, termasuk isolasi sosial, stres akibat kelebihan informasi, dan kehilangan hubungan fisik dengan kolega. Dalam konteks ini, penting untuk memahami bagaimana teknologi mengubah dinamika

lingkungan kerja dan bagaimana teknologi dapat dimanfaatkan untuk menciptakan tempat kerja yang lebih efisien, inklusif, dan adaptif.

1. Perubahan Dinamika Lingkungan Kerja dengan Teknologi Digital

Pada beberapa tahun terakhir, perkembangan teknologi digital telah membawa perubahan signifikan dalam dinamika lingkungan kerja. Organisasi kini memiliki kemampuan untuk memperkenalkan sistem kerja yang lebih fleksibel dan berorientasi pada hasil, tidak lagi terikat pada jam kerja tradisional yang kaku. Berbagai inovasi dalam teknologi komunikasi dan perangkat digital telah memungkinkan pegawai untuk bekerja lebih efisien, meskipun tidak berada di lokasi yang sama. Misalnya, aplikasi konferensi video seperti Zoom, Microsoft Teams, dan Google Meet memungkinkan pertemuan dan kolaborasi yang sebelumnya hanya bisa dilakukan secara tatap muka, sekarang bisa dilakukan dari jarak jauh tanpa mengurangi efektivitas. Teknologi ini memungkinkan pegawai untuk tetap berkomunikasi dan bekerja bersama dengan mudah meskipun terpisah oleh jarak dan waktu.

Dengan adanya perangkat mobile dan aplikasi berbasis cloud, pegawai kini dapat mengakses dokumen, informasi, dan data penting kapan saja dan di mana saja. Ini memberikan tingkat keanehan yang sangat tinggi, karena pegawai tidak perlu lagi bergantung pada kantor fisik atau waktu tertentu untuk menyelesaikan pekerjaan. Konsep pekerjaan jarak jauh (pekerjaan jarak jauh) yang sebelumnya dianggap sebagai pekerjaan mengiriskan atau pilihan tertentu kini telah menjadi praktik umum di banyak organisasi. Selain pekerjaan jarak jauh, model kerja hybrid, yang menggabungkan kerja di kantor dengan bekerja dari rumah, juga semakin banyak diterapkan, memberikan kebebasan kepada pegawai untuk memilih lingkungan kerja yang paling sesuai dengan kebutuhan.

Perubahan yang dibawa oleh teknologi ini tidak hanya mempengaruhi cara kita bekerja, tetapi juga cara kita berinteraksi. Lingkungan kerja yang sebelumnya dominan dengan interaksi tatap muka secara langsung, kini beralih ke format virtual. Berbagai platform komunikasi digital, seperti email, pesan instan, dan aplikasi pertemuan berani, menggantikan percakapan langsung yang sebelumnya menjadi bagian integral dari kehidupan sehari-hari di kantor. Hal ini mengubah cara individu berhubungan dan bekerja bersama. Meskipun teknologi

dapat memfasilitasi komunikasi, komunikasi virtual tidak dapat sepenuhnya menggantikan pengalaman sosial yang terjadi dalam interaksi tatap muka. Diskusi informal yang sering terjadi di ruang istirahat, percakapan seputar pekerjaan atau kegiatan non-formal yang menghubungkan pegawai, kini tidak lagi terjadi dengan intensitas yang sama.

Salah satu dampak utama dari perubahan ini adalah potensi terjadinya isolasi sosial bagi pegawai yang bekerja dari rumah atau dari jarak jauh. Meskipun teknologi menawarkan berbagai cara untuk berkomunikasi, banyak pegawai melaporkan rasa yang sama atau terlindungi, terutama jika tidak dapat berinteraksi langsung dengan rekan kerja. Isolasi ini dapat mempengaruhi hubungan antar individu, baik secara profesional maupun pribadi, yang pada pasangannya dapat menurunkan semangat kerja dan motivasi pegawai. Interaksi tatap muka sering kali membantu memperkuat rasa kebersamaan, menciptakan rasa dukungan, dan mempererat hubungan kerja. Tanpa adanya kesempatan untuk bertemu dan berinteraksi secara langsung, hubungan ini bisa menjadi lebih dangkal atau kurang terjaga.

Adanya komunikasi yang terbatas melalui teknologi dapat mengurangi kualitas hubungan interpersonal. Di tempat kerja fisik, komunikasi sering kali terjadi secara spontan dan informal, seperti berbicara dengan rekan kerja di ruang istirahat atau mikroskop ringan di sela-sela rapat. Ini semua berkontribusi pada pembentukan hubungan sosial yang lebih kuat dan membangun ikatan emosional antar individu. Namun, dalam dunia kerja yang semakin digital, banyak interaksi yang terjadi hanya melalui email atau pesan singkat, yang tidak dapat menciptakan ikatan yang sama. Terkadang, pesan yang ditulis bisa mudah disalahpahami atau tidak menyampaikan nuansa emosional yang sama dengan percakapan langsung, sehingga mengurangi kedekatan antar rekan kerja.

Meskipun ada tantangan terkait dengan perubahan dalam interaksi sosial di tempat kerja, teknologi juga memberikan banyak keuntungan dalam menciptakan sistem kerja yang lebih efisien. Dengan adanya akses cepat dan mudah ke berbagai alat kolaborasi dan sumber daya informasi, pekerjaan dapat dilakukan dengan lebih efektif dan tepat waktu. Pekerja kini dapat berbagi dokumen, ide, dan informasi dalam hitungan detik, memungkinkan kolaborasi yang lebih lancar, bahkan ketika anggota tim terpisah jauh secara geografis. Selain itu, penggunaan

perangkat digital memungkinkan organisasi untuk mengelola tim yang lebih besar dan lebih beragam secara global, tanpa hambatan oleh batasan lokasi atau zona waktu.

Kemampuan untuk bekerja dari rumah atau tempat yang lebih fleksibel tidak hanya mengubah cara berinteraksi, tetapi juga mempengaruhi produktivitas dan keseimbangan kehidupan kerja pegawai. Banyak pegawai melaporkan bahwa ia merasa lebih produktif dan lebih efisien ketika bekerja dari rumah karena dapat mengatur lingkungan kerja sesuai kebutuhan pribadi, menghindari gangguan yang mungkin terjadi di kantor, dan memiliki lebih banyak kontrol atas waktunya. Fleksibilitas ini juga memungkinkan pegawai untuk mengatur waktu kerja dengan lebih baik, menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, serta mengurangi stres yang sering disebabkan oleh beban kerja yang tidak terkendali.

Terdapat tantangan dalam menjaga produktivitas dan kualitas kerja ketika pegawai bekerja dari jarak jauh. Di beberapa organisasi, kurangnya pengawasan langsung dapat membuat beberapa pegawai merasa kurang terorganisir atau mengalami kesulitan dalam menetapkan batasan yang jelas antara waktu kerja dan waktu pribadi. Hal ini berpotensi menyebabkan *overwork* atau kelelahan kerja. Oleh karena itu, banyak organisasi kini menerapkan kebijakan atau teknologi yang dapat membantu pengelolaan pekerjaan jarak jauh, seperti penggunaan aplikasi manajemen proyek yang menghubungkan tugas-tugas kemajuan, atau menetapkan jam kerja yang jelas untuk memastikan bahwa pegawai tidak terjebak dalam pekerjaan yang berlarut-larut.

Untuk mengatasi masalah isolasi sosial dan kekurangan interaksi tatap muka, banyak organisasi yang berusaha menciptakan budaya kerja yang inklusif melalui digital. Misalnya, mengadakan acara virtual, pertemuan sosial yang berani, atau sesi komunikasi informal untuk memberi kesempatan kepada pegawai untuk bersosialisasi meskipun tidak berada di kantor. Hal ini bertujuan untuk menjaga semangat kebersamaan dan mempererat hubungan antar individu dalam waktu, bahkan ketika bekerja di lokasi yang berbeda. Dalam konteks yang lebih luas, perubahan dinamis ini juga mencerminkan pergeseran budaya dalam dunia kerja. Organisasi kini semakin menyadari pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan pegawai dan mengutamakan keburukan, sambil tetap menjaga produktivitas dan hasil yang diharapkan. Teknologi tidak hanya menjadi alat untuk

meningkatkan efisiensi, tetapi juga dapat digunakan untuk mendukung kesehatan mental dan fisik pegawai. Dengan adanya platform yang memungkinkan pegawai untuk beristirahat, berolahraga, atau mengakses dukungan psikologis secara online, teknologi membantu menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat dan lebih seimbang.

2. Tantangan yang Dihadapi oleh Pegawai dalam Era Digital

Era digital telah membawa perubahan besar dalam dunia kerja. Teknologi memungkinkan pegawai untuk bekerja lebih efisien, lebih fleksibel, dan terhubung dengan kolega di seluruh dunia melalui berbagai platform komunikasi dan aplikasi. Namun, meskipun banyak manfaat yang ditawarkan, penggunaan teknologi dalam lingkungan kerja juga membawa sejumlah tantangan yang tidak dapat diabaikan. Tantangan ini muncul dalam berbagai bentuk, mulai dari stres akibat kelebihan informasi hingga masalah isolasi sosial dan kesejahteraan fisik. Setiap masalah ini mempengaruhi produktivitas, kesejahteraan pegawai, dan kualitas interaksi yang terjadi di tempat kerja. Oleh karena itu, penting untuk memahami tantangan-tantangan tersebut guna menciptakan solusi yang efektif.

Salah satu tantangan terbesar yang dihadapi oleh pegawai di era digital adalah stres akibat kelebihan informasi (informasi yang berlebihan). Di dunia yang terhubung secara digital, pegawai memiliki akses yang mudah dan cepat ke berbagai sumber informasi melalui email, aplikasi pesan instan, media sosial, dan platform komunikasi lainnya. Informasi ini datang tanpa henti, baik terkait pekerjaan, berita terkini, atau komunikasi pribadi. Akibatnya, pegawai sering kali merasa mual dengan aliran informasi yang terus menerus. Tugas-tugas yang menumpuk dan komunikasi yang mengalir tiada henti dapat membuat pegawai merasa terjebak dalam "kesibukan digital", di mana harus terus memeriksa email, pesan, atau notifikasi lainnya. Hal ini dapat menyebabkan perasaan ketagihan, dimana pegawai merasa harus selalu responsif terhadap pesan atau permintaan yang datang, bahkan di luar jam kerja.

Kelebihan informasi ini tidak hanya mengganggu waktu dan perhatian pegawai, tetapi juga dapat menyebabkan kelelahan mental. Dengan otak yang terus menerus dipenuhi oleh informasi baru, pegawai sulit untuk fokus pada satu tugas atau menyelesaikan pekerjaan dengan efektif. Stres akibat kelebihan informasi dapat mempengaruhi

kemampuan pegawai untuk mengambil keputusan yang baik dan menurunkan kualitas pekerjaan. Akibatnya, meskipun teknologi memberikan kemudahan dalam komunikasi dan akses informasi, stres yang ditimbulkan dari aliran informasi yang terus menerus dapat menurunkan produktivitas dan kepuasan kerja pegawai.

Isolasi sosial menjadi tantangan besar dalam dunia kerja digital. Dalam pengaturan tradisional, interaksi sosial di tempat kerja terjadi secara alami. Pegawai sering kali berbicara dengan rekan kerja di ruang istirahat, berbagi pengalaman dalam rapat, atau melakukan diskusi informal yang mempererat hubungan sosial. Interaksi ini membantu membangun rasa kebersamaan, memperkuat hubungan profesional, dan meningkatkan rasa dukungan dalam tim. Namun, ketika pekerjaan dilakukan secara jarak jauh atau melalui platform virtual, interaksi tatap muka yang biasa terjadi di lingkungan fisik kantor menghilang. Teknologi memungkinkan komunikasi virtual, namun komunikasi melalui email, pesan instan, atau panggilan video tidak dapat sepenuhnya menggantikan kehangatan dan kedekatan yang tercipta melalui percakapan langsung.

Kurangnya interaksi sosial yang alami ini dapat menyebabkan pegawai merasa terlindungi, terutama jika tidak memiliki kesempatan untuk berhubungan langsung dengan rekan kerja. Isolasi sosial dapat mempengaruhi motivasi, kebahagiaan, dan kesejahteraan mental pegawai. Dalam beberapa kasus, pegawai yang bekerja dari rumah atau dalam lingkungan digital yang terlindungi dapat merasa kesepian, kurang terhubung dengan tim, atau kehilangan rasa kebersamaan yang biasanya tercipta di kantor. Hal ini dapat menyebabkan penurunan semangat kerja dan mempengaruhi kemampuan untuk bekerja secara kolaboratif. Tanpa adanya interaksi sosial yang cukup, pegawai mungkin mengalami kesulitan untuk beradaptasi dengan budaya organisasi dan membangun hubungan profesional yang kuat.

Tidak hanya kesehatan mental yang dipengaruhi, penggunaan teknologi yang berlebihan juga dapat menyebabkan penurunan kesejahteraan fisik pegawai. Penggunaan perangkat digital yang terlalu lama dan intensif dapat menyebabkan berbagai masalah kesehatan yang serius, seperti kelelahan mata, gangguan postur tubuh, dan masalah tidur. Pegawai yang bekerja dalam waktu yang lama di depan layar komputer atau perangkat mobile sering kali tidak memperhatikan postur tubuh yang benar, yang dapat menyebabkan ketegangan otot, sakit punggung,

dan masalah muskuloskeletal lainnya. Selain itu, terlalu banyak waktu yang dihabiskan di layar depan dapat menyebabkan masalah penglihatan, seperti mata kering atau ketegangan mata (*digital eye strain*).

Masalah tidur juga menjadi perhatian penting di era digital. Dengan akses yang mudah ke pekerjaan atau informasi melalui perangkat digital, pegawai sering kali merasa terdorong untuk terus bekerja atau memeriksa pesan, bahkan setelah jam kerja berakhir. Kebiasaan ini dapat mengganggu pola tidur yang sehat, berakhir pada kelelahan dan penurunan konsentrasi. Kurangnya istirahat yang cukup dapat mengurangi daya tahan tubuh, mengurangi suasana hati, dan menurunkan produktivitas. Pegawai yang bekerja dari rumah sering kali mengalami kesulitan untuk membedakan antara waktu kerja dan waktu pribadi, yang dapat menyebabkannya bekerja lebih lama dari yang seharusnya, tanpa memberi waktu bagi tubuhnya untuk pulih.

Tanpa pengawasan langsung dari atasan atau rekan kerja, pegawai yang bekerja dari jarak jauh mungkin kurang teratur dalam menjaga kesehatan tubuh. Ketiadaan rutinitas kantor yang biasanya mencakup waktu untuk bergerak atau beristirahat dapat membuat pegawai kurang terorganisir dalam menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kegiatan fisik. Meskipun teknologi telah memungkinkan kita mengakses pekerjaan kapan saja dan di mana saja, hal ini juga menambah tantangan dalam menjaga pola hidup sehat. Pegawai yang bekerja dari rumah sering kali terjebak dalam rutinitas duduk berjam-jam di depan perangkat digital tanpa memperhatikan kebiasaan sehat, seperti olahraga atau istirahat yang cukup.

3. Mengatasi Tantangan dengan Teknologi

Meskipun teknologi membawa tantangan baru dalam dunia kerja, seperti stres akibat kelebihan informasi, isolasi sosial, dan masalah kesejahteraan fisik, teknologi juga menawarkan berbagai peluang untuk mengatasi masalah-masalah ini. Organisasi yang bijak dapat memanfaatkan teknologi untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih fleksibel, efisien, dan mendukung kesejahteraan pegawai. Melalui penerapan inovasi digital, organisasi dapat membantu pegawai mengatasi tantangan yang dihadapi dalam dunia kerja yang semakin terhubung secara virtual. Teknologi tidak hanya dapat memperbaiki cara kerja, tetapi juga meningkatkan kesejahteraan fisik dan mental pegawai.

Salah satu tantangan terbesar di dunia kerja digital adalah kekacauan dalam pengaturan waktu dan tempat kerja. Dengan munculnya model kerja jarak jauh atau hybrid, pegawai sering kali merasa kesulitan untuk menyeimbangkan kehidupan pribadi dan profesional. Teknologi memberikan solusi praktis dengan memungkinkan organisasi untuk mengimplementasikan model kerja hybrid, yang memungkinkan pegawai bekerja baik di kantor maupun dari rumah. Model kerja hybrid ini memberikan dampak buruk, yang penting bagi banyak pegawai yang harus menyesuaikan pekerjaan dengan kehidupan pribadi. Misalnya, pegawai dengan anak-anak kecil atau tanggung jawab keluarga lainnya dapat lebih mudah mengatur waktunya untuk bekerja dari rumah pada hari-hari tertentu, sementara juga dapat menghadiri pertemuan penting di kantor pada saat yang sama. Fleksibilitas ini membantu pegawai merasa lebih memiliki kontrol atas waktu, yang pada gilirannya mengurangi stres dan meningkatkan kepuasan kerja.

Model kerja hybrid juga memungkinkan pegawai untuk menikmati keseimbangan yang lebih baik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Ketika pegawai memiliki kebebasan untuk bekerja di tempat yang paling nyaman, dapat menghindari stres yang biasanya terjadi karena harus menghadapi perjalanan panjang atau lingkungan kantor yang penuh tekanan. Teknologi memungkinkan pegawai untuk mengakses perangkat lunak, aplikasi, dan data pekerjaan dari mana saja, menjadikannya lebih produktif dan efisien. Dengan bekerja dari rumah, pegawai dapat lebih mudah mengatur waktu untuk beristirahat atau menjaga hubungan keluarga tanpa merasa khawatir tentang kewajiban pekerjaan yang mengganggu kehidupan pribadi.

Teknologi dapat digunakan untuk mengurangi dampak isolasi sosial yang menjadi tantangan besar dalam dunia kerja digital. Meskipun bekerja dari jarak jauh memberikan kebebasan, komunikasi virtual yang terbatas tidak dapat sepenuhnya menggantikan interaksi langsung yang terjadi di kantor. Namun, teknologi memungkinkan organisasi untuk meningkatkan kualitas komunikasi virtual melalui berbagai platform kolaborasi. Alat komunikasi seperti Slack, Microsoft Teams, dan Google Workspace dapat membantu pegawai tetap terhubung meskipun berada di lokasi yang berbeda. Platform ini tidak hanya memungkinkan pegawai untuk bertukar informasi secara efisien, tetapi juga memberikan ruang

untuk interaksi sosial yang lebih informal, yang sangat penting untuk mempererat informasi hubungan antar rekan kerja.

Fitur seperti chat grup atau video call dapat digunakan untuk kegiatan non-formal yang meningkatkan hubungan interpersonal, seperti acara sosial atau kegiatan tim virtual, seperti permainan dart atau jam sosial virtual. Kegiatan seperti ini memberikan kesempatan bagi pegawai untuk berinteraksi di luar urusan pekerjaan, membangun hubungan yang lebih personal, dan menciptakan rasa kebersamaan yang biasanya terbentuk melalui interaksi fisik di kantor. Dalam konteks ini, teknologi berfungsi untuk mengurangi rasa terlindungi dan memberikan kesempatan bagi pegawai untuk merasa lebih terhubung dengan kolega, meskipun bekerja dari jarak jauh. Ini menciptakan rasa komunitas dan memperkuat budaya organisasi meskipun pegawai tersebar di berbagai lokasi.

Teknologi juga dapat digunakan untuk mendukung kesejahteraan fisik dan mental pegawai. Di tengah kesibukan dunia digital, kesejahteraan pegawai sering kali terabaikan, tetapi aplikasi kesehatan dan kebugaran yang semakin canggih dapat membantu mengatasi masalah ini. Berbagai aplikasi pengingat waktu istirahat, pelacakan aktivitas fisik, dan aplikasi medis dapat memantau kesehatan tubuh pegawai meskipun bekerja dari jarak jauh. Misalnya, aplikasi pengingat dapat memberi tahu pegawai untuk berdiri atau berjalan setiap beberapa jam, menghindari dampak negatif dari duduk terlalu lama di depan komputer. Selain itu, aplikasi pelacakan aktivitas fisik membantu pegawai memantau tingkat aktivitas, memberikan dorongan untuk tetap bergerak, dan menjaga kebugaran fisik meskipun bekerja di rumah.

Penggunaan teknologi juga dapat mendukung kesehatan mental pegawai. Di era digital yang serba cepat ini, pegawai sering mengalami stres dan kecemasan akibat tuntutan pekerjaan dan gangguan yang datang tanpa henti melalui perangkat digital. Untuk itu, organisasi dapat menyediakan akses ke konseling psikologis online atau program pelatihan manajemen stres melalui platform digital. Layanan seperti ini memberikan pegawai akses mudah untuk berbicara dengan profesional yang dapat membantunya mengatasi tekanan mental. Program pelatihan manajemen stres, seperti yang ditawarkan oleh beberapa aplikasi, memberikan teknik yang berguna bagi pegawai untuk menghadapi stres, meningkatkan ketahanan mental, dan menjaga keseimbangan emosional.

Organisasi dapat menyediakan pelatihan keterampilan pengelolaan waktu dan kebiasaan sehat, yang dapat dilakukan secara virtual. Dengan menggunakan teknologi, organisasi dapat memberikan akses kepada pegawai untuk mengembangkan keterampilan yang dibutuhkan untuk mengelola pekerjaan dengan lebih baik dan meningkatkan kesejahteraan. Misalnya, pelatihan keterampilan mindfulness atau meditasi dapat dilakukan melalui aplikasi atau sesi video call, yang membantu pegawai mengatasi stres dan meningkatkan fokus. Teknologi juga memungkinkan pegawai untuk mengakses sumber daya ini kapan saja dan di mana saja, memberinya rasa takut untuk menjaga kesehatan mental dengan cara yang paling sesuai.

Penggunaan teknologi dalam mendukung kesejahteraan pegawai tidak hanya terbatas pada aplikasi kesehatan atau dukungan psikologis. Teknologi juga dapat digunakan untuk meningkatkan keterlibatan pegawai dengan memberinya kesempatan untuk memberi masukan secara langsung tentang kebijakan perusahaan melalui platform digital. Melalui survei online atau forum diskusi virtual, pegawai dapat berbagi pendapatnya tentang pengalaman kerja, tantangan yang dihadapi, dan kebutuhan terkait kesejahteraan. Hal ini memungkinkan organisasi untuk merespons secara lebih efektif terhadap masalah yang dihadapi pegawai, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif dan mendukung.

4. Pencipta Lingkungan Kerja yang Efisien dan Adaptif

Di era digital yang berkembang pesat, teknologi menawarkan berbagai peluang untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih efisien dan adaptif. Dengan pemanfaatan teknologi yang tepat, organisasi dapat mengatasi berbagai tantangan operasional yang ada dan menciptakan suasana kerja yang produktif, inklusif, dan dapat beradaptasi dengan perubahan kebutuhan dan tantangan yang dihadapi. Teknologi tidak hanya mempermudah proses internal organisasi tetapi juga memungkinkan perubahan dalam cara kerja yang lebih terstruktur dan lebih responsif terhadap perubahan pasar dan dinamika industri. Pemanfaatan teknologi dapat membantu organisasi bertransformasi menjadi lebih tangkas dan siap menghadapi masa depan yang sangat sulit.

Salah satu manfaat teknologi terbesar adalah kemampuan untuk meningkatkan produktivitas melalui otomatisasi tugas-tugas rutin dan

administratif. Tugas-tugas seperti pengolahan data, entri data, dan manajemen dokumen dapat diotomatisasi menggunakan perangkat lunak dan alat berbasis kecerdasan buatan (AI). Dengan mekanisasi, pegawai tidak perlu lagi menghabiskan waktu untuk melakukan pekerjaan yang berulang-ulang dan menyita waktu. Sebaliknya, dapat fokus pada pekerjaan yang lebih strategis dan bernilai tinggi, seperti pengambilan keputusan strategi, analisis pasar, dan pengembangan hubungan dengan klien. Misalnya, dengan menggunakan perangkat lunak untuk otomatisasi alur kerja, organisasi dapat mengatur proses administratif, seperti proses penggajian atau manajemen inventaris, yang biasanya memakan banyak waktu dan tenaga. Hal ini tidak hanya meningkatkan efisiensi, tetapi juga memungkinkan pegawai untuk mengalihkan fokusnya ke tugas-tugas yang dapat memberikan dampak lebih besar pada perkembangan organisasi.

Teknologi memungkinkan penggunaan alat kolaborasi digital yang mempercepat pengambilan keputusan dan pelaksanaan tugas. Kolaborasi platform seperti Slack, Microsoft Teams, dan Google Workspace menyediakan ruang bagi tim untuk berinteraksi secara real-time, terlepas dari lokasi fisik. Hal ini menghilangkan batasan yang ada dalam bekerja dengan rekan kerja dari jarak jauh dan memungkinkan pertukaran informasi secara langsung dan cepat. Misalnya, tim yang tersebar di berbagai lokasi geografis dapat bekerja bersama dalam dokumen secara simultan, berkomunikasi melalui chat atau video call, dan mengatasi masalah secara cepat tanpa perlu menunggu jadwal pertemuan tatap muka. Dengan memanfaatkan teknologi ini, organisasi dapat mempercepat proses pengambilan keputusan, karena alur komunikasi yang lebih cepat dan lebih terbuka memungkinkan ide-ide dan solusi untuk segera didistribusikan. Ini juga meningkatkan efisiensi dalam pelaksanaan tugas, karena anggota tim dapat bekerja lebih efektif dalam lingkungan yang lebih terkoordinasi.

Teknologi juga dapat berperan dalam menciptakan budaya kerja yang inklusif dan menghargai keberagaman. Dalam dunia yang semakin terhubung, organisasi memiliki kesempatan untuk menciptakan lingkungan kerja yang menyambut pegawai dari berbagai latar belakang budaya, bahasa, dan pengalaman. Platform komunikasi digital sering kali mendukung berbagai bahasa, memungkinkan individu dari negara atau budaya berbeda untuk berkomunikasi dengan lebih mudah. Misalnya, alat terjemahan otomatis atau fitur percakapan multibahasa yang tersedia

dalam aplikasi kolaborasi dapat membantu pegawai dari berbagai negara berinteraksi tanpa hambatan bahasa. Ini memudahkan tim internasional untuk berkoordinasi dan berbagi ide tanpa khawatir tentang kesalahan komunikasi. Dengan menghilangkan hambatan bahasa, teknologi membuka peluang bagi organisasi untuk mendapatkan perspektif yang lebih luas dan lebih kaya, yang pada pasangannya dapat memaksimalkan pengambilan keputusan dan inovasi.

Teknologi juga menyediakan alat untuk menjamin aksesibilitas bagi individu dengan kebutuhan khusus, memungkinkan untuk berkontribusi secara maksimal. Fitur-fitur seperti pembaca layar, pengaturan kontras warna, dan perangkat lunak pembuatan teks otomatis sangat berguna bagi pegawai yang memiliki keterbatasan fisik atau sensorik. Organisasi dapat memastikan bahwa semua pegawai, termasuk yang memiliki keterbatasan fisik atau penglihatan, memiliki akses yang sama untuk berpartisipasi dalam kegiatan pekerjaan sehari-hari. Hal ini tidak hanya membantu mematuhi peraturan tentang aksesibilitas, tetapi juga memastikan bahwa setiap pegawai diberi kesempatan untuk berkontribusi secara penuh tanpa dibatasi oleh batasan fisik. Misalnya, seseorang dengan gangguan penglihatan dapat menggunakan perangkat pembaca layar untuk mengakses informasi atau berpartisipasi dalam rapat virtual tanpa kesulitan. Teknologi ini memungkinkan inklusi yang lebih besar dan memastikan bahwa keberagaman dalam waktu dihargai dan didukung.

Dengan teknologi, organisasi juga dapat memberikan kesempatan bagi pegawai untuk mengembangkan keterampilan secara terus-menerus dan beradaptasi dengan tuntutan dunia kerja yang selalu berubah. Platform pembelajaran online dan pelatihan berbasis digital memberikan pegawai kesempatan untuk mengikuti kursus atau pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan tanpa harus meninggalkan tempat kerja. Misalnya, modul pelatihan berbasis web atau seminar online memungkinkan pegawai untuk mempelajari keterampilan baru, meningkatkan kompetensi, dan beradaptasi dengan perubahan teknologi yang pesat. Ini juga memberikan pegawai khusus untuk mengatur waktunya sendiri dan memilih jenis pelatihan yang paling relevan dengan pekerjaan, yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan.

Teknologi dapat digunakan untuk mengelola dan meningkatkan kesejahteraan pegawai. Banyak aplikasi kesehatan dan kebugaran yang

dirancang untuk membantu pegawai menjaga kesehatan fisik dan mental, yang sangat penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif. Misalnya, aplikasi pengingat untuk beristirahat atau bergerak dapat membantu pegawai yang bekerja dari rumah atau di kantor tetap aktif dan menghindari efek buruk dari duduk terlalu lama. Beberapa aplikasi kesehatan bahkan memberikan saran pribadi atau pelatihan manajemen stres yang dapat membantu pegawai mengelola tekanan kerja secara lebih efektif. Dengan menyediakan alat ini, organisasi tidak hanya menunjukkan perhatian terhadap kesejahteraan pegawai, tetapi juga membantunya menjadi lebih produktif dan terlibat dalam pekerjaan.

Penerapan teknologi dalam lingkungan kerja juga memungkinkan organisasi untuk lebih responsif terhadap perubahan eksternal, seperti perubahan pasar atau peraturan pemerintah. Dengan sistem berbasis cloud dan perangkat lunak analitik, organisasi dapat menyatukan tren pasar secara real-time, merespons kebutuhan pelanggan dengan lebih cepat, dan membuat keputusan yang lebih tepat berdasarkan data yang diperoleh secara langsung. Teknologi memungkinkan organisasi menjadi lebih adaptif, karena dapat merespons perubahan dengan cepat dan fleksibel, tanpa hambatan oleh infrastruktur yang kaku atau proses manual yang lambat. Hal ini memberi organisasi keunggulan kompetitif dalam pasar yang semakin dinamis.

E. Studi Kasus: Lingkungan Kerja yang Meningkatkan Kinerja Pegawai

Lingkungan kerja berperan yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Dengan menciptakan lingkungan yang kondusif, perusahaan dapat memastikan bahwa pegawainya merasa termotivasi, termotivasi, dan mampu bekerja secara optimal. Banyak organisasi saat ini menyadari bahwa untuk mencapai produktivitas yang tinggi dan menjaga kepuasan kerja pegawai, perlu mengintegrasikan kebijakan kesejahteraan pegawai yang efektif, serta merancang ruang kerja yang mendukung kebutuhan fisik, mental, dan sosial pegawai. Buku ini membahas berbagai studi kasus dari perusahaan-perusahaan yang telah berhasil menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kinerja pegawai, dan bagaimana kebijakan serta desain ini diwujudkan

dalam hasil yang luar biasa, baik dalam hal produktivitas maupun tingkat kepuasan kerja.

1. Studi Kasus 1: Google – Kebijakan Kesejahteraan Pegawai dan Ruang Kerja yang Inovatif

Google dikenal sebagai salah satu perusahaan terkemuka yang secara konsisten menempatkan kesejahteraan pegawai sebagai prioritas utama. Dengan pendekatan yang holistik, Google telah menciptakan lingkungan kerja yang tidak hanya mendukung produktivitas tetapi juga keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi pegawainya. Kebijakan kesejahteraan yang komprehensif menjadi salah satu daya tarik utama perusahaan ini. Beberapa program yang diterapkan meliputi penyediaan fasilitas yang mendukung kesehatan fisik dan mental, seperti layanan gym, klinik kesehatan, dan program konseling. Selain itu, Google menawarkan makanan gratis dengan pilihan sehat di kantornya, mengurangi beban pegawai dalam mengatur kebutuhan sehari-hari. Dengan memberikan perhatian khusus pada kesejahteraan, perusahaan ini mampu menciptakan suasana kerja yang nyaman dan memotivasi pegawai untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaannya.

Salah satu inovasi terbesar Google adalah desain ruang kerjanya, yang secara khusus dirancang untuk mendorong kolaborasi dan kreativitas. Ruang kerja terbuka yang minim pembatas memungkinkan pegawai berinteraksi lebih mudah, mempercepat aliran informasi, dan mendukung kerja sama antar tim. Google juga memperhatikan kebutuhan individu dengan menyediakan ruang-ruang yang dapat disesuaikan, seperti area kerja yang tenang untuk fokus atau ruang kreatif yang dirancang untuk menginspirasi ide-ide baru. Pendekatan ini memberikan fleksibilitas yang tinggi, memungkinkan pegawai memilih lingkungan kerja yang paling sesuai dengan tugas yang sedang dikerjakan. Desain ruang yang inklusif dan fleksibel menciptakan suasana kerja yang mendukung keberagaman kebutuhan pegawai, yang pada akhirnya memperkuat rasa kebersamaan dan keterlibatan dalam tim.

Hasil dari kebijakan kesejahteraan dan desain ruang kerja ini terlihat jelas dalam tingkat kepuasan pegawai yang tinggi. Dengan memperhatikan kesejahteraan fisik dan mental, pegawai Google merasa dihargai dan didukung, yang berdampak langsung pada produktivitas. Tingkat turnover pegawai yang rendah menunjukkan bahwa pendekatan

ini efektif dalam mempertahankan talenta terbaik di perusahaan. Pegawai yang merasa nyaman di tempat kerja cenderung lebih berkomitmen dan termotivasi untuk mencapai target perusahaan. Selain itu, pendekatan yang berfokus pada kesejahteraan ini membantu Google menarik perhatian calon pegawai dari seluruh dunia, menjadikannya salah satu tempat kerja paling diidamkan.

Keberhasilan Google menunjukkan bahwa investasi dalam kesejahteraan pegawai tidak hanya memberikan manfaat langsung bagi individu tetapi juga bagi perusahaan secara keseluruhan. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, perusahaan dapat memaksimalkan potensi sumber daya manusia yang dimiliki. Ruang kerja yang inovatif dan kebijakan yang inklusif menciptakan kondisi di mana kreativitas dan produktivitas dapat berkembang secara optimal. Studi kasus ini memberikan pelajaran penting bagi perusahaan lain tentang bagaimana kesejahteraan pegawai dapat menjadi faktor kunci dalam menciptakan kesuksesan jangka panjang. Kombinasi antara kebijakan yang mendukung kesejahteraan dan ruang kerja yang inovatif telah membuktikan bahwa Google tidak hanya unggul dalam hal teknologi, tetapi juga dalam mengelola sumber daya manusia.

2. Studi Kasus 2: Salesforce – Meningkatkan Kinerja Pegawai Melalui Kesejahteraan Mental dan Fisik

Salesforce, perusahaan perangkat lunak cloud terkemuka, dikenal dengan pendekatannya dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan mental, fisik, dan sosial pegawai. Salesforce memahami bahwa kunci utama dalam meningkatkan kinerja pegawai terletak pada pemenuhan kebutuhannya secara menyeluruh. Untuk itu, perusahaan ini mengimplementasikan kebijakan kesejahteraan yang dirancang khusus guna menjaga kesehatan mental pegawai melalui akses konseling psikologis dan pelatihan manajemen stres. Program-program ini membantu pegawai mengelola tekanan pekerjaan, sehingga dapat bekerja dengan lebih efektif dan bahagia. Selain itu, fasilitas kebugaran lengkap yang disediakan perusahaan memungkinkan pegawai untuk menjaga kesehatan fisik, yang berkontribusi pada peningkatan energi dan produktivitas di tempat kerja.

Salesforce memberikan perhatian besar pada keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi pegawai. Dengan menawarkan fleksibilitas waktu kerja, seperti opsi bekerja dari rumah dan jadwal kerja

yang disesuaikan, pegawai dapat lebih mudah mengatur waktu. Fleksibilitas ini tidak hanya mengurangi tingkat stres tetapi juga memberikan ruang bagi pegawai untuk memenuhi kebutuhan pribadinya tanpa mengorbankan produktivitas. Kebijakan ini mencerminkan komitmen Salesforce untuk menciptakan tempat kerja yang lebih manusiawi, di mana pegawai dapat merasa didukung secara menyeluruh.

Nilai-nilai inklusif dan keberagaman juga menjadi pilar utama dalam kebijakan Salesforce. Perusahaan ini dengan tegas mendukung keberagaman gender, ras, orientasi seksual, dan latar belakang budaya, menciptakan lingkungan kerja yang terbuka dan bebas diskriminasi. Pegawai yang merasa dihargai dan diterima cenderung memiliki semangat kerja yang lebih tinggi dan lebih berkomitmen pada pekerjaannya. Pendekatan ini tidak hanya memperkuat hubungan antarpegawai tetapi juga mendorong inovasi, karena keberagaman pandangan dan pengalaman sering kali menghasilkan solusi kreatif untuk tantangan bisnis.

Salesforce juga memanfaatkan teknologi canggih untuk mendukung kebijakan kesejahteraan dan fleksibilitasnya. Dengan solusi berbasis cloud, perusahaan memastikan bahwa pegawai dapat tetap terhubung dan produktif, meskipun bekerja dari lokasi yang berbeda. Aplikasi dan alat kolaborasi yang dimiliki Salesforce memungkinkan komunikasi yang lancar, berbagi dokumen secara real-time, dan pengelolaan proyek tanpa hambatan geografis. Teknologi ini tidak hanya meningkatkan efisiensi kerja tetapi juga memastikan bahwa fleksibilitas kerja dapat diterapkan tanpa mengorbankan koordinasi tim atau hasil kerja.

Hasil dari semua kebijakan ini terlihat pada tingkat kepuasan kerja pegawai Salesforce yang sangat tinggi. Pegawai merasa lebih didukung, baik secara fisik maupun emosional, yang berdampak langsung pada kinerjanya. Tingkat turnover pegawai yang rendah dan reputasi Salesforce sebagai salah satu tempat kerja terbaik di dunia menjadi bukti nyata efektivitas pendekatan ini. Studi kasus Salesforce menunjukkan bahwa kesejahteraan pegawai adalah investasi strategis yang tidak hanya meningkatkan produktivitas tetapi juga memperkuat daya saing perusahaan. Dengan memberikan perhatian pada kesehatan mental dan fisik pegawai, serta menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, Salesforce berhasil menciptakan budaya kerja yang tidak hanya inovatif tetapi juga berkelanjutan.

3. Studi Kasus 3: Zappos – Fokus pada Kebahagiaan Pegawai sebagai Kunci Kinerja

Zappos, perusahaan e-commerce yang terkenal dengan pelayanan pelanggannya, telah menjadi contoh nyata bagaimana kebahagiaan pegawai dapat berkontribusi langsung pada kinerja dan keberhasilan perusahaan. Dengan mengutamakan kebahagiaan pegawai sebagai inti dari budaya perusahaan, Zappos menciptakan lingkungan kerja yang unik, di mana setiap individu merasa dihargai dan didukung untuk berkembang. Kebijakan Zappos yang berorientasi pada kebahagiaan mencakup berbagai insentif menarik, seperti program bonus, penghargaan khusus, hingga program liburan. Langkah ini memberikan kesempatan kepada pegawai untuk melepaskan diri dari rutinitas kerja yang monoton dan menjaga keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi.

Zappos percaya bahwa kebahagiaan pegawai adalah kunci utama untuk menciptakan kinerja yang luar biasa. Ketika pegawai merasa puas dan bahagia, cenderung lebih termotivasi, produktif, dan loyal terhadap perusahaan. Filosofi ini diterapkan dalam semua aspek operasional Zappos, termasuk pendekatan inovatif terhadap desain ruang kerja. Ruang kerja di Zappos dirancang untuk menciptakan suasana yang santai, mendukung kreativitas, dan mendorong kolaborasi antarpegawai. Setiap pegawai diberikan kebebasan untuk mengatur ruang kerja sesuai preferensi pribadi, menciptakan lingkungan yang lebih personal dan nyaman. Selain itu, perusahaan menyediakan berbagai fasilitas tambahan, seperti ruang santai, area istirahat, dan bahkan ruang bermain, yang semuanya dirancang untuk meningkatkan kenyamanan dan kebahagiaan pegawai.

Keberhasilan Zappos dalam menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan tercermin dari tingkat kepuasan pegawai yang sangat tinggi. Perusahaan ini juga memiliki kebijakan unik dalam proses rekrutmen, di mana calon pegawai dievaluasi berdasarkan kecocokan dengan budaya perusahaan. Setelah masa pelatihan, Zappos bahkan menawarkan insentif finansial kepada pegawai baru yang memilih untuk mengundurkan diri jika merasa bahwa pekerjaan tersebut tidak cocok. Pendekatan ini memastikan bahwa hanya pegawai yang benar-benar berkomitmen terhadap nilai-nilai Zappos yang tetap berada dalam perusahaan, sehingga budaya kerja yang positif dapat terus dipertahankan.

Efek dari kebijakan ini tidak hanya dirasakan oleh pegawai tetapi juga pelanggan. Pegawai yang bahagia cenderung memberikan pelayanan pelanggan yang luar biasa, yang menjadi salah satu ciri khas Zappos. Tingkat loyalitas pelanggan yang tinggi dan peningkatan penjualan secara konsisten menjadi bukti nyata bahwa pendekatan berbasis kebahagiaan pegawai berdampak langsung pada keberhasilan perusahaan. Zappos juga mencatat tingkat turnover pegawai yang rendah, yang menunjukkan efektivitas kebijakan dalam mempertahankan pegawai berbakat.

Studi kasus Zappos memberikan pelajaran penting bagi perusahaan lain bahwa investasi dalam kebahagiaan pegawai tidak hanya menciptakan lingkungan kerja yang lebih baik tetapi juga menghasilkan dampak bisnis yang signifikan. Dengan menjadikan kebahagiaan sebagai prioritas utama, Zappos telah membuktikan bahwa perusahaan dapat mencapai kinerja yang luar biasa tanpa harus mengorbankan kesejahteraan pegawai. Filosofi Zappos ini menunjukkan bahwa ketika pegawai merasa didukung dan dihargai, akan memberikan yang terbaik, tidak hanya untuk perusahaan tetapi juga untuk pelanggan.

4. Studi Kasus 4: Microsoft – Desain Ruang Kerja dan Fleksibilitas Kerja untuk Kinerja yang Lebih Baik

Microsoft, sebagai salah satu perusahaan teknologi terbesar di dunia, terus berinovasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kinerja pegawai dengan memanfaatkan desain ruang kerja yang modern dan kebijakan fleksibilitas kerja. Perusahaan ini memahami bahwa lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung dapat meningkatkan kesejahteraan pegawai sekaligus mendorong produktivitas. Oleh karena itu, desain kantor Microsoft dirancang secara strategis untuk memenuhi berbagai kebutuhan pegawai, baik dalam kolaborasi tim maupun pekerjaan individu.

Kantor-kantor Microsoft dilengkapi dengan ruang kolaborasi yang memungkinkan pegawai untuk berbagi ide dan bekerja sama dalam suasana yang kreatif dan terbuka. Di sisi lain, ruang kerja privat juga tersedia bagi pegawai yang membutuhkan konsentrasi tinggi tanpa gangguan. Selain itu, Microsoft menyediakan ruang rekreasi dan area istirahat yang dirancang untuk mengurangi stres dan memberikan waktu jeda yang menyegarkan di tengah kesibukan kerja. Kombinasi antara ruang kerja fleksibel dan fasilitas pendukung ini menciptakan suasana

kerja yang inklusif, di mana pegawai merasa nyaman untuk bekerja sesuai dengan gaya dan kebutuhannya masing-masing.

Microsoft juga dikenal dengan kebijakan fleksibilitas kerja yang progresif. Perusahaan ini memberikan kebebasan kepada pegawai untuk bekerja dari rumah atau memilih jam kerja yang sesuai dengan kebutuhan pribadi. Kebijakan ini sangat relevan di era modern, di mana keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan menjadi semakin penting. Dengan adanya fleksibilitas ini, pegawai Microsoft dapat mengatur jadwal kerja untuk menyesuaikan dengan tanggung jawab keluarga atau kebutuhan pribadi, tanpa harus mengorbankan produktivitas.

Dampak positif dari kebijakan fleksibilitas kerja ini terlihat pada tingkat kepuasan kerja yang tinggi di antara pegawai Microsoft. Pegawai merasa lebih dihargai dan didukung dalam mencapai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Selain itu, fleksibilitas ini juga membantu mengurangi tingkat stres dan meningkatkan semangat kerja, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja individu maupun tim.

Inisiatif Microsoft untuk mendukung kesejahteraan pegawai juga mencakup program-program pelatihan, baik untuk pengembangan keterampilan teknis maupun manajemen stres. Pegawai didorong untuk terus belajar dan berkembang dalam suasana kerja yang mendukung, yang secara langsung memengaruhi inovasi dan produktivitas perusahaan. Dengan pendekatan holistik yang mencakup desain ruang kerja, fleksibilitas kerja, dan program pengembangan, Microsoft telah menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi pertumbuhan individu maupun organisasi.

Keberhasilan Microsoft dalam mengimplementasikan desain ruang kerja inovatif dan kebijakan fleksibilitas kerja memberikan pelajaran penting bagi perusahaan lain. Dengan memprioritaskan kesejahteraan fisik dan mental pegawai, perusahaan dapat menciptakan suasana kerja yang produktif, inovatif, dan berkelanjutan. Studi kasus ini menunjukkan bahwa investasi dalam kenyamanan dan fleksibilitas pegawai bukan hanya memberikan dampak positif secara individu tetapi juga pada keberhasilan perusahaan secara keseluruhan. Microsoft telah membuktikan bahwa lingkungan kerja yang dirancang dengan baik, didukung oleh kebijakan fleksibel, dapat menjadi katalis bagi kinerja yang luar biasa dan inovasi yang terus berkembang.



BAB VII

TEORI KEPUASAN KERJA

Kepuasan kerja adalah faktor yang sangat mempengaruhi kinerja, motivasi, dan retensi pegawai dalam suatu organisasi. Pegawai yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung lebih produktif, setia, dan berkomitmen terhadap tujuan organisasi. Sebaliknya, ketidakpuasan kerja dapat menyebabkan penurunan kinerja, peningkatan absensi, dan tingginya tingkat turnover. Oleh karena itu, memahami teori-teori tentang kepuasan kerja serta faktor-faktor yang mempengaruhinya sangat penting bagi manajer dan pemimpin organisasi untuk menciptakan lingkungan yang mendukung kesejahteraan pegawai.

A. Definisi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan topik yang penting dan menarik untuk dibahas dalam konteks dunia kerja karena dampaknya yang luas, tidak hanya untuk individu, tetapi juga untuk masyarakat dan industri secara keseluruhan. Kepuasan kerja dapat dipahami sebagai perasaan atau sikap karyawan terhadap pekerjaannya, yang mencakup berbagai aspek, seperti hubungan dengan rekan kerja, kondisi fisik tempat kerja, serta kompensasi yang diterima. Menurut Sutrisno (2017), kepuasan kerja adalah sikap karyawan terhadap pekerjaan yang terkait dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima, serta faktor fisik dan psikologis di lingkungan kerja. Kepuasan kerja yang tinggi dapat meningkatkan produktivitas dan memberikan manfaat bagi perusahaan, sementara ketidakpuasan kerja dapat mengurangi produktivitas dan bahkan menyebabkan tingginya tingkat turnover karyawan.

Kepuasan kerja, sebagaimana dijelaskan oleh Wibowo (2016), merupakan hal yang diharapkan oleh setiap individu yang bekerja. Semua orang, tanpa terkecuali, menginginkan pekerjaan yang dapat memberikan kepuasan dan kebahagiaan, baik secara fisik maupun

psikologis. Kondisi kerja yang menyenangkan, hubungan yang harmonis dengan rekan kerja, serta imbalan yang adil dan memadai menjadi faktor-faktor penting yang dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja seseorang. Seorang karyawan yang merasa dihargai, diberi kesempatan untuk berkembang, dan bekerja dalam lingkungan yang positif cenderung akan merasa lebih puas dengan pekerjaannya dan lebih produktif dalam menjalankan tugas.

Kaswan (2012) menyatakan bahwa kepuasan kerja sangat terkait dengan cara pandang karyawan terhadap pekerjaannya, yang bisa bersifat positif atau negatif. Pandangan ini tercermin dalam sikapnya terhadap pekerjaan dan interaksinya dengan lingkungan kerja. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki sikap positif, lebih antusias, dan termotivasi untuk memberikan yang terbaik. Sebaliknya, karyawan yang tidak puas akan menunjukkan sikap negatif, seperti merasa tertekan, kurang termotivasi, dan enggan bekerja keras, yang tentu saja akan berdampak buruk pada kinerja individu dan perusahaan secara keseluruhan. Robbins (2017) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap umum individu terhadap pekerjaannya. Sebagai contoh, karyawan yang puas akan merasakan kebanggaan dan kebahagiaan dalam melaksanakan tugas, serta menunjukkan komitmen yang lebih tinggi terhadap perusahaan. Sebaliknya, individu yang kecewa dengan pekerjaan akan merasakan ketidakpuasan, yang bisa mempengaruhi kualitas kerjanya dan menurunkan motivasi. Oleh karena itu, penting bagi manajer untuk memahami faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja guna menciptakan lingkungan kerja yang positif, yang akan meningkatkan kinerja dan produktivitas pegawai.

Kepuasan kerja adalah suatu hal yang bersifat personal dan dipengaruhi oleh nilai-nilai pribadi yang dimiliki setiap karyawan. Setiap individu memiliki pandangan yang berbeda mengenai apa yang membuat mereka puas di tempat kerja. Bagi sebagian orang, faktor seperti gaji yang tinggi dan fasilitas lengkap bisa menjadi penentu utama dalam meraih kepuasan kerja, sementara bagi yang lain, suasana kerja yang mendukung dan hubungan yang harmonis dengan rekan kerja lebih penting. Menurut Rivai dan Sagala (2011), kepuasan kerja adalah penilaian individu terhadap perasaannya terkait pekerjaan, apakah ia merasa senang, tidak senang, puas, atau tidak puas dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

Tingkat kepuasan kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang bersifat internal maupun eksternal. Faktor internal meliputi kebutuhan psikologis, harapan, dan keinginan pribadi, sedangkan faktor eksternal mencakup kebijakan perusahaan, manajemen, kondisi fisik lingkungan kerja, serta hubungan dengan rekan kerja. Karyawan yang merasa bahwa pekerjaannya memenuhi kebutuhan dasar seperti rasa aman, pengakuan, dan kesempatan untuk berkembang cenderung lebih puas. Sebaliknya, mereka yang merasa tidak dihargai atau menghadapi ketidakadilan dalam hal gaji dan penghargaan, cenderung merasa tidak puas.

Penting bagi perusahaan untuk memahami bahwa kepuasan kerja bukanlah sesuatu yang bersifat tetap, tetapi dapat berubah seiring waktu. Karyawan yang awalnya puas dengan pekerjaannya dapat merasa kecewa jika ada perubahan dalam kebijakan perusahaan atau jika merasa tidak dihargai. Oleh karena itu, perusahaan perlu secara berkala melakukan evaluasi terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan melalui survei atau umpan balik langsung. Hal ini akan membantu perusahaan untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang perlu diperbaiki dan diubah untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Manajer harus memiliki keterampilan dalam memimpin dan mengelola tim agar dapat menciptakan suasana kerja yang positif. Kepemimpinan yang baik, yang melibatkan komunikasi terbuka, penghargaan terhadap kontribusi pegawai, serta pemberian kesempatan untuk pengembangan diri, dapat meningkatkan kepuasan kerja. Manajer yang mampu menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung akan membuat karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk bekerja lebih baik.

Penting juga untuk menciptakan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Karyawan yang merasa bahwa perusahaan memberikan perhatian terhadap kesejahteraan pribadi, seperti fleksibilitas jam kerja atau kebijakan cuti yang adil, cenderung merasa lebih puas dan kurang stres. Keseimbangan yang baik antara kehidupan pribadi dan pekerjaan memungkinkan karyawan untuk merasa lebih puas dan tidak terbebani oleh pekerjaan yang terlalu berat. Tingkat kepuasan kerja juga berkaitan erat dengan budaya organisasi. Organisasi yang memiliki budaya yang mendukung kolaborasi, transparansi, dan inklusivitas akan menciptakan suasana kerja yang harmonis dan meningkatkan kepuasan kerja. Karyawan akan merasa lebih dihargai dan

diakui ketika bekerja dalam lingkungan yang mendukung ide-idenya dan memberikan ruang untuk berkembang.

B. Teori tentang Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah salah satu faktor penting yang mempengaruhi kinerja, motivasi, dan kesejahteraan karyawan. Berbagai teori tentang kepuasan kerja bertujuan untuk mengungkapkan alasan mengapa beberapa orang merasa lebih puas dalam pekerjaannya dibandingkan dengan orang lain. Teori-teori ini berusaha menjelaskan bagaimana perasaan seseorang terhadap pekerjaan dapat berkembang dan apa yang mempengaruhi tingkat kepuasan kerja. Beberapa teori kepuasan kerja yang penting, di antaranya adalah Teori Dua Faktor, Teori Nilai, Teori Keseimbangan, Teori Perbedaan, Teori Pemenuhan Kebutuhan, Teori Pandangan Kelompok, dan Teori Pengharapan. Setiap teori memiliki pendekatan dan perspektif yang berbeda terhadap faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja.

1. *Two Factor Theory* (Teori Dua Faktor)

Teori Dua Faktor, yang dikembangkan oleh Herzberg, menjelaskan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan kerja bukanlah dua ujung dari suatu spektrum yang sama, melainkan merupakan dua faktor yang berbeda. Herzberg membagi faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja menjadi dua kategori: *motivators* (faktor motivasi) dan *hygiene factors* (faktor pemeliharaan).

- a. *Hygiene Factors* adalah faktor-faktor yang berkaitan dengan kondisi di luar pekerjaan itu sendiri, seperti gaji, kebijakan pengawasan, hubungan dengan atasan dan rekan kerja, keamanan kerja, dan kondisi fisik tempat kerja. Faktor-faktor ini dapat mencegah ketidakpuasan jika dipenuhi, tetapi tidak dapat menciptakan kepuasan kerja jika terpenuhi. Dalam hal ini, faktor-faktor *hygiene* berfungsi sebagai pemeliharaan atau pemeliharaan agar karyawan tidak merasa tidak puas.
- b. *Motivators* adalah faktor-faktor yang berhubungan dengan pekerjaan itu sendiri, seperti prestasi, pengakuan, tanggung jawab, peluang untuk berkembang, dan sifat pekerjaan itu sendiri. Faktor-faktor ini berpotensi meningkatkan kepuasan

kerja jika ada, dan semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan.

Teori ini menegaskan bahwa agar karyawan merasa puas, perusahaan perlu memenuhi motivators dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung. Pada saat yang sama, perusahaan harus memperhatikan faktor hygiene untuk mencegah ketidakpuasan.

2. Value Theory (Teori Nilai)

Teori Nilai, yang diusulkan oleh berbagai pemikir, menjelaskan bahwa kepuasan kerja sangat dipengaruhi oleh perbandingan antara harapan individu dan hasil yang diterima dari pekerjaan. Menurut teori ini, kepuasan kerja tercapai ketika hasil yang diterima sesuai dengan nilai atau harapan yang dimiliki oleh karyawan. Semakin besar kesenjangan antara harapan dan hasil yang diperoleh, semakin rendah tingkat kepuasan kerja. Sebagai contoh, jika seorang karyawan mengharapkan promosi dan kenaikan gaji dalam waktu tertentu, namun harapan tersebut tidak tercapai, karyawan tersebut akan merasa kecewa dan tidak puas dengan pekerjaannya. Sebaliknya, jika hasil yang diterima melebihi harapan, karyawan akan merasa puas dan dihargai.

Teori ini menekankan bahwa pengelolaan harapan dan pemenuhan kebutuhan sangat penting dalam meningkatkan kepuasan kerja. Perusahaan yang berhasil mengelola harapan karyawan dan memberikan penghargaan yang sesuai dengan kontribusinya akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih memuaskan. Oleh karena itu, penting bagi manajer untuk memahami nilai-nilai yang dihargai oleh karyawan dan berusaha untuk memenuhinya, sehingga tingkat kepuasan kerja dapat terjaga dengan baik.

3. Teori Keseimbangan

Teori Keseimbangan menjelaskan bahwa kepuasan kerja berkaitan erat dengan perbandingan antara input dan output yang diterima karyawan. Input merujuk pada apa yang diberikan karyawan dalam pekerjaan, seperti waktu, usaha, keterampilan, dan dedikasi. Sementara output adalah imbalan yang diterima karyawan, seperti gaji, pengakuan, promosi, dan manfaat lainnya. Jika karyawan merasa bahwa perbandingan antara input dan output seimbang, cenderung merasa puas dengan pekerjaan. Sebaliknya, ketidakpuasan muncul ketika karyawan merasa bahwa input yang diberikan lebih besar daripada output yang

diterima. Misalnya, jika seorang karyawan bekerja keras dan mengorbankan banyak waktu namun tidak menerima imbalan yang setimpal, bisa merasa dihargai. Sebaliknya, ketika karyawan merasa menerima penghargaan atau imbalan yang adil sesuai dengan kontribusinya, kepuasan kerja tercapai. Teori ini menekankan pentingnya rasa keadilan dan kesetaraan dalam pekerjaan. Karyawan yang merasa diperlakukan dengan adil dan memperoleh imbalan yang sesuai akan merasa dihargai dan puas dengan pekerjaannya. Oleh karena itu, perusahaan harus memastikan bahwa sistem penghargaan dan pengakuan di tempat kerja transparan dan adil untuk menciptakan kepuasan kerja yang optimal.

4. Teori Perbedaan

Teori Perbedaan berfokus pada perbandingan antara apa yang diinginkan karyawan dan apa yang diterima dari pekerjaan. Kepuasan kerja tercipta ketika hasil yang diterima lebih besar atau setara dengan harapan yang dimiliki karyawan. Sebaliknya, ketidakpuasan muncul jika hasil yang diterima lebih rendah dari ekspektasi. Teori ini menekankan bahwa harapan karyawan berperan yang sangat penting dalam menentukan tingkat kepuasan kerja. Sebagai contoh, seorang karyawan yang mengharapkan promosi dalam waktu dekat dan akhirnya mendapatkannya akan merasa puas karena hasil yang diterima sesuai atau bahkan melebihi harapannya. Namun, jika promosi yang diharapkan tidak terwujud atau tertunda tanpa kejelasan, karyawan tersebut bisa merasa kecewa dan tidak puas dengan pekerjaan yang dijalannya. Dengan demikian, perusahaan perlu memperhatikan dan mengelola harapan karyawan secara realistis. Komunikasi yang jelas mengenai tujuan karier, penghargaan, dan peluang pengembangan sangat penting untuk menciptakan kepuasan kerja. Mengelola harapan dengan bijak akan membantu karyawan merasa dihargai dan mengurangi ketidakpuasan, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja dan loyalitas terhadap perusahaan.

5. Teori Pemenuhan Kebutuhan

Teori Pemenuhan Kebutuhan menyatakan bahwa kepuasan kerja seorang karyawan sangat dipengaruhi oleh sejauh mana kebutuhan-kebutuhannya terpenuhi melalui pekerjaan. Setiap individu memiliki kebutuhan yang beragam, baik yang bersifat fisik seperti gaji dan

tunjangan, kebutuhan psikologis seperti pengakuan dan penghargaan, maupun kebutuhan sosial seperti hubungan yang baik dengan rekan kerja. Ketika pekerjaan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan ini, karyawan cenderung merasa puas, termotivasi, dan lebih bersemangat dalam bekerja. Sebaliknya, apabila kebutuhan penting tidak terpenuhi, seperti gaji yang tidak sesuai, minimnya kesempatan untuk berkembang, atau kurangnya apresiasi atas kerja keras, karyawan dapat merasa frustrasi dan tidak puas.

Contohnya seorang karyawan yang memiliki kebutuhan akan pengembangan karier akan merasa puas jika perusahaan menyediakan pelatihan atau kesempatan promosi. Sebaliknya, jika tidak ada ruang untuk pertumbuhan, hal ini dapat mengakibatkan ketidakpuasan yang berpengaruh pada kinerja dan loyalitas karyawan. Dengan memahami teori ini, perusahaan dapat merancang kebijakan yang berfokus pada pemenuhan kebutuhan karyawan, seperti menyediakan kompensasi yang adil, pengakuan atas prestasi, dan peluang pengembangan, untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kepuasan kerja dan produktivitas.

6. Teori Pandangan Kelompok

Teori Pandangan Kelompok menekankan bahwa kepuasan kerja tidak hanya ditentukan oleh pemenuhan kebutuhan individu, tetapi juga oleh pengaruh kelompok kerja yang menjadi acuan. Menurut teori ini, seorang karyawan akan merasa lebih puas jika ia diterima, dihargai, dan didukung oleh kelompoknya. Kelompok kerja yang harmonis dan penuh dukungan menciptakan rasa kebersamaan dan solidaritas, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja. Budaya organisasi berperan penting dalam teori ini, terutama dalam membentuk pola hubungan antarpegawai. Lingkungan kerja yang mendorong kolaborasi, komunikasi terbuka, dan saling menghormati akan menciptakan suasana yang kondusif bagi kepuasan kerja.

Lingkungan yang penuh konflik, persaingan tidak sehat, atau minim interaksi positif cenderung menurunkan semangat kerja dan kepuasan karyawan. Dalam praktiknya, perusahaan dapat meningkatkan kepuasan kerja dengan memperkuat budaya kerja yang inklusif, memfasilitasi kerja tim yang efektif, dan memberikan penghargaan atas kontribusi kelompok. Dengan demikian, teori ini menggarisbawahi

pentingnya peran kelompok dalam membentuk pengalaman kerja yang positif, sekaligus meningkatkan kinerja dan loyalitas karyawan.

7. Teori Pengharapan

Teori Pengharapan, yang diperkenalkan oleh Victor Vroom, membahas hubungan antara usaha, hasil, dan motivasi kerja. Teori ini menyatakan bahwa kepuasan kerja individu bergantung pada keyakinan bahwa upaya yang dilakukan akan menghasilkan hasil yang diinginkan. Dalam konteks organisasi, hal ini mencakup harapan atas penghargaan, peluang promosi, pengakuan, atau pengembangan keterampilan. Teori Pengharapan menekankan tiga elemen utama: Ekspektasi, yaitu keyakinan bahwa usaha tertentu akan menghasilkan kinerja yang baik; Instrumentalitas, yaitu persepsi bahwa kinerja yang baik akan menghasilkan penghargaan tertentu; dan Valensi, yaitu nilai yang diberikan individu terhadap penghargaan tersebut.

Karyawan yang yakin bahwa usahanya akan dihargai dan menghasilkan hasil positif cenderung memiliki motivasi tinggi, yang berujung pada kepuasan kerja yang lebih besar. Sebaliknya, jika merasa upayanya tidak dihargai atau penghargaan yang dijanjikan tidak tercapai, motivasinya akan menurun, dan kepuasan kerja pun berkurang. Oleh karena itu, organisasi perlu memastikan transparansi dalam penghargaan, konsistensi dalam pengakuan kinerja, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung ekspektasi positif pegawai. Dengan menerapkan prinsip Teori Pengharapan, perusahaan dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja, yang pada akhirnya berkontribusi pada kinerja organisasi yang lebih baik.

C. Faktor-faktor Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah salah satu aspek penting dalam dunia manajemen yang dapat memengaruhi kinerja dan kesejahteraan karyawan. Berbagai faktor memengaruhi tingkat kepuasan kerja seseorang, baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik. Menurut berbagai ahli, faktor-faktor tersebut saling terkait dan berperan dalam menciptakan atau mengurangi rasa puas terhadap pekerjaan. Di antara teori yang dikemukakan oleh berbagai peneliti, beberapa faktor penting yang memengaruhi kepuasan kerja menurut Gilmer, Brown & Ghiselli,

serta As'ad dapat memberikan gambaran menyeluruh mengenai faktor-faktor yang dapat meningkatkan atau mengurangi kepuasan kerja.

1. Kesempatan untuk Maju (Gilmer)

Kesempatan untuk maju adalah salah satu faktor yang penting dalam kepuasan kerja. Dalam hal ini, kesempatan untuk memperoleh pengalaman baru dan peningkatan kemampuan selama bekerja sangat berpengaruh pada tingkat kepuasan seseorang. Karyawan yang merasa memiliki peluang untuk mengembangkan diri dan naik pangkat akan lebih puas dengan pekerjaannya. Sebaliknya, jika kesempatan tersebut tidak tersedia, karyawan mungkin merasa terhambat dan tidak puas. Ini menunjukkan bahwa pengembangan karir dan pelatihan di tempat kerja memiliki peran yang sangat penting dalam membentuk kepuasan kerja.

2. Keamanan Kerja (Gilmer)

Keamanan kerja adalah faktor penunjang kepuasan kerja yang sangat penting. Faktor ini berkaitan dengan rasa aman yang dirasakan oleh karyawan dalam pekerjaan. Keamanan kerja mencakup kepastian bahwa pekerjaan tersebut stabil dan tidak terancam oleh pemutusan hubungan kerja atau pengurangan gaji. Karyawan yang merasa pekerjaan aman akan lebih fokus dan termotivasi untuk bekerja dengan baik, sementara karyawan yang merasa terancam dengan ketidakpastian pekerjaan akan cenderung merasa tidak puas dan kurang produktif.

3. Gaji (Gilmer)

Gaji adalah faktor yang sering dikaitkan dengan kepuasan kerja, meskipun pengaruhnya tidak selalu bersifat langsung. Gaji yang lebih tinggi mungkin tidak selalu menyebabkan kepuasan kerja yang tinggi, dan seringkali, karyawan tidak mengekspresikan kepuasan hanya berdasarkan gaji yang diterima. Dalam beberapa kasus, karyawan mungkin lebih mengutamakan aspek lain dari pekerjaan seperti kesempatan untuk berkembang atau hubungan yang baik dengan rekan kerja. Namun, gaji yang tidak sesuai dengan harapan atau standar industri dapat menyebabkan ketidakpuasan.

4. Perusahaan dan Manajemen (Gilmer)

Keberhasilan manajemen dalam menciptakan situasi dan kondisi kerja yang stabil juga berperan penting dalam kepuasan kerja.

Perusahaan dan manajemen yang baik mampu memberikan kebijakan yang mendukung, kondisi kerja yang aman, serta kesempatan untuk perkembangan bagi karyawan. Jika manajemen mampu menciptakan lingkungan kerja yang positif dan memberikan perhatian terhadap kesejahteraan karyawan, maka tingkat kepuasan kerja akan meningkat. Sebaliknya, manajemen yang tidak responsif terhadap kebutuhan karyawan atau tidak mampu menciptakan kondisi kerja yang baik dapat menurunkan tingkat kepuasan kerja.

5. Pengawasan (Gilmer)

Pengawasan yang buruk dapat menyebabkan ketidakpuasan kerja yang signifikan. Supervisi yang tidak efektif atau kurangnya perhatian dari atasan terhadap kebutuhan karyawan dapat berakibat pada absensi, penurunan produktivitas, atau bahkan turnover (pergantian karyawan). Pengawasan yang baik, sebaliknya, dapat memperbaiki hubungan antara karyawan dan manajemen, meningkatkan motivasi, dan menurunkan tingkat ketidakpuasan kerja. Oleh karena itu, pengawasan yang bijaksana dan perhatian terhadap karyawan sangat penting dalam menciptakan kepuasan kerja.

6. Faktor Intrinsik dari Pekerjaan (Gilmer)

Faktor intrinsik berkaitan dengan sifat pekerjaan itu sendiri. Pekerjaan yang menuntut keterampilan tertentu dan memberikan tantangan yang sesuai dengan kemampuan karyawan dapat meningkatkan kepuasan kerja. Karyawan yang merasa bangga dan puas dengan tugas yang dikerjakan cenderung memiliki tingkat kepuasan yang lebih tinggi. Sebaliknya, pekerjaan yang monoton dan tidak memberikan tantangan atau kesempatan untuk berkembang dapat menyebabkan ketidakpuasan.

7. Kondisi Kerja (Gilmer)

Kondisi fisik tempat kerja juga merupakan faktor penting dalam kepuasan kerja. Faktor ini mencakup aspek-aspek seperti ventilasi, pencahayaan, kenyamanan tempat kerja, fasilitas kantin, dan tempat parkir. Kondisi kerja yang tidak memadai atau tidak nyaman dapat menurunkan motivasi dan kepuasan karyawan. Oleh karena itu, perusahaan harus memperhatikan lingkungan fisik tempat kerja untuk menciptakan kenyamanan dan mendukung kinerja karyawan.

8. Aspek Sosial dalam Pekerjaan (Gilmer)

Interaksi sosial di tempat kerja juga memengaruhi kepuasan kerja. Karyawan yang merasa memiliki hubungan baik dengan rekan kerja dan atasan cenderung lebih puas dengan pekerjaan. Sebaliknya, lingkungan kerja yang penuh dengan persaingan negatif atau ketegangan dapat menurunkan tingkat kepuasan. Aspek sosial ini mencakup komunikasi yang baik, kerja tim, dan dukungan emosional antar sesama karyawan.

9. Komunikasi (Gilmer)

Komunikasi yang lancar antara karyawan dan manajemen sangat penting dalam menciptakan kepuasan kerja. Karyawan yang merasa didengarkan dan dihargai oleh atasan akan lebih puas dengan pekerjaan. Atasan yang terbuka untuk menerima masukan, memberikan umpan balik positif, dan mengakui prestasi karyawan akan menciptakan rasa kepuasan dan meningkatkan motivasi. Sebaliknya, kurangnya komunikasi yang efektif dapat menyebabkan ketidakpuasan dan konflik di tempat kerja.

10. Fasilitas (Gilmer)

Fasilitas yang disediakan oleh perusahaan juga berperan dalam kepuasan kerja. Fasilitas yang memadai seperti asuransi kesehatan, fasilitas pensiun, cuti, dan tempat tinggal yang baik dapat meningkatkan kepuasan karyawan. Karyawan yang merasa bahwa perusahaan menyediakan fasilitas yang mendukung kesejahteraannya akan merasa dihargai dan lebih puas dalam pekerjaan.

Faktor-Faktor Kepuasan Kerja Menurut Brown & Ghiselli (2017). Menurut Brown & Ghiselli, terdapat lima faktor utama yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

- a. Kedudukan: Posisi dalam pekerjaan seringkali dikaitkan dengan tingkat kepuasan kerja. Meskipun demikian, penelitian menunjukkan bahwa perubahan dalam tingkat pekerjaan lebih memengaruhi kepuasan kerja daripada status pekerjaan itu sendiri.
- b. Pangkat: Kenaikan pangkat atau jabatan yang diikuti dengan kenaikan gaji dapat memberikan rasa bangga dan meningkatkan kepuasan kerja.

- c. Jaminan Finansial dan Sosial: Faktor finansial seperti gaji dan tunjangan, serta jaminan sosial yang diterima oleh karyawan, sangat berpengaruh pada kepuasan kerja.
- d. Mutu Pengawasan: Hubungan yang baik antara karyawan dan atasan dapat meningkatkan produktivitas kerja dan kepuasan.

Faktor-Faktor Kepuasan Kerja Menurut As'ad (2015). As'ad mengidentifikasi empat faktor yang memengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

- a. Faktor Psikologis: Berkaitan dengan keadaan mental dan emosional karyawan dalam bekerja.
- b. Faktor Fisik: Kondisi fisik tempat kerja dan kesehatan karyawan sangat memengaruhi kepuasan kerja.
- c. Faktor Finansial: Penghasilan dan tunjangan yang diterima karyawan berperan penting dalam kepuasan kerja.
- d. Faktor Sosial: Interaksi sosial dan hubungan yang baik antara karyawan dengan rekan kerja maupun atasan.

D. Transformasi Teori Kepuasan Kerja di Era Digital

Transformasi teori kepuasan kerja di era digital mengarah pada pemahaman yang lebih mendalam mengenai bagaimana perubahan dalam dinamika tempat kerja, yang didorong oleh kemajuan teknologi, mempengaruhi persepsi kepuasan kerja para pegawai. Dalam dekade terakhir, perkembangan teknologi informasi dan komunikasi telah membawa dampak besar terhadap cara kita bekerja. Dengan adanya teknologi digital, banyak perusahaan beralih ke model kerja jarak jauh dan hybrid yang sebelumnya tidak banyak dijumpai. Model kerja ini memberikan lebih banyak kepada pegawai dalam menentukan waktu dan tempat kerja, yang pada gilirannya mempengaruhi konsep kepuasan kerja secara signifikan. Teori kepuasan kerja tradisional yang fokus pada faktor-faktor tujuan seperti gaji, lingkungan fisik kantor, dan jam kerja tetap kini harus diperbarui untuk menyentuh aspek-aspek baru yang muncul dalam konteks digital.

Salah satu perbedaan utama antara teori kepuasan kerja tradisional dan teori kepuasan kerja di era digital adalah fokus pada pertemuan waktu dan lokasi kerja. Dalam lingkungan kerja fisik, kepuasan kerja sering kali dipengaruhi oleh jam kerja yang tetap dan kehadiran fisik di kantor. Namun, dalam konteks digital, pegawai dapat bekerja dari mana saja dan kapan saja, yang memungkinkan

menyesuaikan pekerjaan dengan kehidupan pribadi. Ini sering kali menciptakan keseimbangan yang lebih baik antara kehidupan pribadi dan profesional, yang berpotensi meningkatkan kepuasan kerja. Penyesuaian ini tidak hanya terfokus pada kenyamanan pegawai, tetapi juga memungkinkan peningkatan produktivitas dan efisiensi, karena pegawai dapat bekerja dalam kondisi yang lebih optimal, sesuai dengan preferensi pribadi. Namun, hal ini juga menimbulkan tantangan baru, karena tidak semua pegawai dapat menyesuaikan diri dengan baik dalam pengaturan kerja jarak jauh.

Teknologi komunikasi seperti aplikasi konferensi video, pesan instan, dan platform kolaborasi berbasis cloud, seperti Microsoft Teams, Zoom, dan Slack, berperan penting dalam menjaga komunikasi dan kolaborasi antara anggota tim yang bekerja dari lokasi yang berbeda. Penggunaan alat ini memungkinkan tim untuk tetap terhubung dan bekerja bersama secara efektif meskipun tidak berada di tempat yang sama. Komunikasi yang terhambat di lingkungan kerja fisik kini dapat dengan mudah diatasi dengan teknologi, yang membantu mempertahankan aliran informasi dan kolaborasi tanpa gangguan. Namun, teknologi ini juga membawa tantangan baru dalam hal komunikasi, karena komunikasi virtual cenderung lebih terstruktur dan tidak dapat sepenuhnya menggantikan interaksi tatap muka yang sering kali lebih bersifat spontan dan personal. Perasaan yang ada, kurangnya interaksi sosial, dan kesulitan dalam membangun hubungan kerja yang kuat sering kali menjadi masalah yang dihadapi pegawai dalam pengaturan kerja jarak jauh.

Perkembangan teknologi juga membawa dampak terhadap hubungan virtual di tempat kerja. Dalam organisasi digital, terutama yang menerapkan model kerja hybrid atau jarak jauh, interaksi sosial secara fisik menjadi terbatas. Keterhubungan antar anggota tim dan antar individu lebih sering dilakukan melalui media digital. Meskipun teknologi memfasilitasi komunikasi yang efisien, namun rasa kebersamaan yang tercipta dalam lingkungan kerja fisik sulit untuk dipertahankan. Hal ini bisa menurunkan tingkat kepuasan kerja bagi sebagian pegawai yang merasa kehilangan elemen sosial dalam pekerjaan. Interaksi tatap muka yang selama ini menjadi salah satu sumber kepuasan kerja tidak lagi dapat dipenuhi dengan mudah, dan hal ini dapat menciptakan perasaan terlindungi bagi pegawai yang bekerja dari rumah atau lokasi yang jauh.

Pada konteks digital, faktor-faktor yang mendorong kepuasan kerja juga mulai bergeser. Aspek kebingungan dalam menentukan waktu dan tempat kerja menjadi semakin penting. Pegawai kini mencari pekerjaan yang tidak hanya memberikan ketidakseimbangan finansial, tetapi juga menawarkan kebebasan dan kendali atas bagaimana dan di mana ia bekerja. Hal ini mendorong organisasi untuk berpikir ulang mengenai model kerja yang lebih inklusif dan berbasis hasil, bukan hanya berdasarkan jam kerja atau kehadiran fisik. Keinginan untuk dapat bekerja dari mana saja dan kapan saja menjadi salah satu indikator utama dalam meningkatkan kepuasan kerja di era digital.

Meskipun pemikiran ini memiliki banyak keuntungan, ada tantangan yang muncul, terutama terkait dengan kesejahteraan mental dan fisik pegawai. Dalam kerja jarak jauh, pegawai sering kali merasa terputus dari dunia luar dan merasa terlindungi secara sosial. Interaksi yang terbatas dengan rekan kerja dan atasan dapat mempengaruhi tingkat keterlibatan dan motivasi. Oleh karena itu, perusahaan perlu lebih aktif dalam menciptakan ruang bagi pegawai untuk tetap merasa terhubung, baik melalui kegiatan sosial virtual, kesempatan berbagi ide, atau platform komunikasi yang memungkinkan pegawai untuk tetap berinteraksi secara informal.

Tantangan lain yang muncul adalah kelebihan informasi atau informasi yang datang tanpa henti melalui email, pesan instan, dan platform komunikasi digital lainnya. Pegawai yang terhubung secara digital hampir sepanjang waktu sering merasa dipenuhi dengan banyaknya informasi yang harus dikelola. Hal ini dapat menyebabkan kelelahan mental, penurunan fokus, dan penurunan produktivitas. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengembangkan kebijakan yang lebih jelas mengenai waktu pengelolaan dan pengaturan komunikasi, termasuk memberikan kebebasan kepada pegawai untuk menetapkan batasan dalam hal komunikasi digital.

Transformasi teori kepuasan kerja juga harus mencakup pemahaman yang lebih holistik tentang bagaimana teknologi dapat digunakan untuk mendukung kesejahteraan pegawai secara keseluruhan. Di era digital ini, organisasi harus lebih peduli terhadap aspek kesejahteraan mental dan fisik pegawai. Program kesejahteraan digital yang mencakup layanan konseling online, pelatihan manajemen stres, atau aplikasi pelacakan kesehatan dapat membantu pegawai mengelola tekanan yang datang dengan pekerjaan digital dan jarak jauh. Perusahaan

juga dapat memanfaatkan teknologi untuk memberikan pelatihan atau peluang pengembangan diri yang memungkinkan pegawai merasa dihargai dan berdaya dalam pekerjaan.

E. Indikator Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan salah satu aspek kunci yang mempengaruhi produktivitas, kinerja, dan kesejahteraan karyawan di tempat kerja. Menurut Robbins (2018), ada berbagai indikator yang dapat menentukan tingkat kepuasan kerja seorang karyawan. Indikator-indikator ini meliputi berbagai faktor yang berhubungan dengan pekerjaan itu sendiri, lingkungan kerja, hubungan sosial, serta sistem penghargaan yang ada di perusahaan. Berikut adalah penjelasan mengenai lima indikator utama yang menentukan kepuasan kerja menurut Robbins (2018):

1. Pekerjaan yang Secara Mental Menantang

Karyawan cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan yang memberikan tantangan mental yang sesuai dengan kemampuan. Pekerjaan yang menantang secara mental akan memberi kesempatan kepada karyawan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan secara optimal. Selain itu, pekerjaan tersebut biasanya mencakup berbagai tugas yang beragam, kebebasan untuk membuat keputusan, serta umpan balik yang jelas mengenai hasil pekerjaan.

Pekerjaan yang kurang menantang sering kali menyebabkan kebosanan, yang dapat mengurangi motivasi dan kepuasan kerja. Sebaliknya, pekerjaan yang terlalu menantang dapat menyebabkan frustrasi, stres, dan perasaan gagal, terutama jika karyawan merasa tidak mampu memenuhi tuntutan pekerjaan tersebut. Oleh karena itu, pekerjaan yang memberikan tantangan dalam batas kemampuan individu akan menciptakan pengalaman kerja yang lebih menyenangkan dan memuaskan. Dengan adanya tantangan yang sesuai, karyawan merasa lebih berkembang dan dihargai, yang meningkatkan tingkat kepuasan kerja secara keseluruhan.

2. Kondisi Kerja yang Mendukung

Lingkungan fisik tempat kerja juga sangat memengaruhi kepuasan kerja karyawan. Karyawan cenderung merasa lebih puas

apabila bekerja di tempat yang nyaman, aman, dan mendukung produktivitas. Studi menunjukkan bahwa banyak karyawan lebih menyukai lingkungan kerja yang bebas dari bahaya, bersih, dan dilengkapi dengan fasilitas yang memadai. Hal-hal seperti ventilasi yang baik, pencahayaan yang cukup, serta perlengkapan kerja yang sesuai dengan kebutuhan akan memengaruhi kenyamanan dan keselamatan karyawan. Selain itu, lokasi kerja yang dekat dengan tempat tinggal atau fasilitas transportasi yang mudah diakses juga berperan penting dalam kepuasan kerja. Karyawan yang harus menempuh perjalanan jauh atau bekerja dalam kondisi lingkungan yang buruk cenderung merasa tidak puas dengan pekerjaannya. Sebaliknya, tempat kerja yang mendukung tidak hanya menciptakan kenyamanan fisik tetapi juga meningkatkan produktivitas dan motivasi karyawan untuk bekerja dengan lebih baik.

3. Gaji atau Upah yang Pantas

Gaji atau upah merupakan salah satu faktor yang paling jelas dan langsung berkaitan dengan kepuasan kerja. Menurut Robbins (2018), karyawan mengharapkan sistem upah yang dianggap adil dan sesuai dengan harapan mereka. Ketika upah dianggap adil berdasarkan tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan yang diperlukan, dan standar pengupahan yang berlaku di masyarakat, karyawan akan merasa puas. Sebaliknya, jika karyawan merasa bahwa upah yang diterima tidak sebanding dengan pekerjaan yang dilakukan atau jika sistem penggajian tidak transparan, maka kepuasan kerja akan menurun.

Kebijakan promosi juga memainkan peran penting dalam kepuasan kerja. Karyawan yang merasa promosi dilakukan dengan adil dan memberikan kesempatan untuk berkembang baik secara pribadi maupun profesional cenderung merasa lebih puas. Promosi yang mencakup tanggung jawab yang lebih besar dan peningkatan status sosial juga dapat meningkatkan kepuasan kerja secara signifikan. Oleh karena itu, sistem penghargaan yang adil, transparan, dan memberikan kesempatan pengembangan karir sangat penting untuk menciptakan tingkat kepuasan kerja yang tinggi.

4. Kesesuaian Kepribadian dengan Pekerjaan

Teori "kesesuaian kepribadian-pekerjaan" yang dikemukakan oleh Holland menyatakan bahwa kecocokan antara kepribadian karyawan dan jenis pekerjaan yang dijalani dapat mempengaruhi tingkat

kepuasan kerja. Karyawan yang memiliki kepribadian yang sesuai dengan tuntutan dan karakteristik pekerjaan yang dilakukan cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan. Misalnya, orang yang memiliki kepribadian yang lebih introvert mungkin akan merasa lebih nyaman dan puas dengan pekerjaan yang membutuhkan konsentrasi mendalam atau kerja individu, sementara orang yang lebih ekstrovert cenderung lebih suka pekerjaan yang melibatkan interaksi sosial dan kerjasama dalam tim.

Karyawan yang merasa pekerjaannya sesuai dengan kepribadiannya akan merasa lebih nyaman dan termotivasi, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan kerja. Sebaliknya, karyawan yang merasa tidak cocok dengan pekerjaan, baik secara pribadi maupun profesional, dapat mengalami stres, ketidakpuasan, dan bahkan burnout. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk melakukan pencocokan yang baik antara kepribadian karyawan dan pekerjaan yang ditawarkan agar tercipta kepuasan kerja yang lebih tinggi.

5. Rekan Sekerja yang Mendukung

Interaksi sosial merupakan salah satu aspek penting dalam kepuasan kerja. Bagi banyak karyawan, bekerja juga merupakan kesempatan untuk berinteraksi dan membangun hubungan sosial dengan rekan-rekannya. Memiliki rekan sekerja yang ramah, mendukung, dan bekerja sama dengan baik dapat meningkatkan kepuasan kerja secara signifikan. Karyawan yang merasa dihargai dan diterima oleh rekan kerjanya cenderung merasa lebih bahagia dan puas dengan pekerjaan. Selain itu, perilaku atasan juga berperan besar dalam membentuk kepuasan kerja. Atasan yang mendukung, memberikan umpan balik yang konstruktif, dan menghargai kontribusi karyawan dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja. Di sisi lain, atasan yang otoriter, tidak mendukung, atau tidak memberi perhatian pada kebutuhan karyawan dapat menyebabkan ketidakpuasan dan menurunkan semangat kerja. Oleh karena itu, hubungan yang baik dengan rekan kerja dan atasan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif dan meningkatkan kepuasan kerja.



BAB VIII

TEORI KINERJA PEGAWAI

Kinerja pegawai merupakan salah satu aspek yang paling krusial dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi. Kinerja yang baik tidak hanya mencerminkan kemampuan individu dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan, tetapi juga mencerminkan kontribusinya terhadap pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, pemahaman tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai sangat penting untuk meningkatkan efektivitas operasional dan daya saing organisasi.

A. Definisi Kinerja

Kinerja seorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaan dapat dinilai berdasarkan sejauh mana tugas yang dikerjakan tercapai. Kinerja adalah penggunaan kemampuan yang dimiliki individu untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Menurut Byars dan Rue dalam Harsuko (2011), kinerja merujuk pada tingkat pelaksanaan tugas yang mengatur pekerjaan seseorang. Dengan demikian, kinerja merupakan kesediaan individu atau kelompok untuk melakukan atau menyempurnakan kegiatan sesuai tanggung jawab mereka dengan hasil yang diharapkan. Sementara itu, Withmore dalam Mahesa (2010) berpendapat bahwa kinerja adalah wujud potensi seseorang dalam memenuhi tanggung jawab dengan menetapkan standar tertentu. Kinerja juga dapat dipandang sebagai keseluruhan dari hasil kerja yang dimiliki seorang pekerja. Hal ini sejalan dengan penelitian Wirawan (2014) yang menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah hasil sinergi dari berbagai faktor.

Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai meliputi lingkungan internal karyawan, lingkungan internal organisasi, dan lingkungan eksternal organisasi. Kinerja pegawai menggambarkan kemampuan seseorang dalam menjalankan keahlian tertentu. Kinerja ini

sangat penting karena melalui kinerja tersebut, dapat diketahui sejauh mana seorang pegawai dapat melaksanakan tugas yang diberikan. Oleh karena itu, diperlukan penetapan kriteria yang jelas, terukur, dan disepakati bersama sebagai acuan (Sinambela, 2018). Menurut Harsuko (2011), kinerja menunjukkan sejauh mana individu menjalankan perannya dalam melaksanakan strategi organisasi, baik dalam mencapai tujuan spesifik yang terkait dengan perannya atau dengan menunjukkan kompetensi yang relevan untuk organisasi. Kinerja merupakan konsep yang bersifat multidimensi, yang mencakup tiga aspek, yaitu sikap (*attitude*), kemampuan (*ability*), dan prestasi (*accomplishment*).

Berdasarkan pendapat tersebut, kinerja merupakan hasil atau prestasi kerja (*output*) yang mencakup baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh sumber daya manusia dalam periode waktu tertentu dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Kualitas kerja pegawai secara langsung dapat memengaruhi kinerja lembaga atau instansi terkait. Untuk memperoleh kontribusi maksimal dari pegawai, pimpinan disarankan untuk memahami dengan baik strategi dalam mengelola, mengukur, dan meningkatkan kinerja, dimulai dengan menentukan tolok ukur kinerja yang jelas.

B. Tolok Ukur Kinerja

Tolok ukur kinerja yang baik merupakan salah satu elemen kunci dalam pengelolaan sumber daya manusia dan manajemen organisasi. Tanpa tolok ukur yang jelas, objektif, dan dapat dipercaya, sulit untuk menilai kinerja individu dengan tepat dan memberikan umpan balik yang konstruktif. Dalam konteks ini, syarat-syarat tolok ukur kinerja yang baik menjadi sangat penting untuk memastikan bahwa penilaian yang dilakukan adil, efektif, dan sesuai dengan tujuan organisasi. Berikut ini adalah penjelasan mengenai empat syarat tolok ukur kinerja yang baik menurut berbagai referensi.

1. Tolok Ukur yang Dapat Diukur dengan Cara yang Dapat Dipercaya

Syarat pertama dari tolok ukur kinerja yang baik adalah bahwa tolok ukur tersebut harus dapat diukur dengan cara yang dapat dipercaya. Hal ini berarti bahwa alat ukur yang digunakan untuk menilai kinerja harus memiliki validitas dan reliabilitas yang tinggi. Validitas merujuk

pada sejauh mana alat ukur tersebut dapat mengukur apa yang seharusnya diukur, sedangkan reliabilitas merujuk pada konsistensi pengukuran dari waktu ke waktu. Misalnya, jika tujuan penilaian adalah untuk mengukur produktivitas seorang karyawan, maka tolok ukur yang digunakan harus secara jelas mencerminkan output yang dihasilkan oleh karyawan dalam periode tertentu.

Jika hasil penilaian sering kali berbeda meskipun karyawan melakukan pekerjaan yang sama, maka tolok ukur tersebut tidak dapat dianggap dapat dipercaya. Oleh karena itu, dalam merancang sistem penilaian kinerja, penting untuk memilih indikator yang dapat diukur dengan konsisten dan memberikan gambaran yang akurat mengenai kinerja individu. Salah satu contoh tolok ukur yang dapat diukur dengan cara yang dapat dipercaya adalah penggunaan sistem penilaian berbasis angka atau rating yang mengukur aspek-aspek spesifik dari pekerjaan, seperti jumlah tugas yang diselesaikan dalam waktu tertentu, tingkat kesalahan yang dilakukan, atau kualitas produk yang dihasilkan. Dengan alat ukur yang jelas dan obyektif, penilaian terhadap kinerja akan lebih adil dan dapat dipercaya.

2. Tolok Ukur yang Mampu Membedakan Individu

Syarat kedua adalah bahwa tolok ukur yang baik harus mampu membedakan individu. Artinya, tolok ukur tersebut harus bisa membedakan tingkat kinerja yang berbeda antar individu dalam organisasi. Tanpa adanya kemampuan untuk membedakan kinerja individu, penilaian akan menjadi kabur dan tidak memberikan wawasan yang berguna untuk pengembangan karyawan atau perbaikan kinerja organisasi secara keseluruhan. Tolok ukur yang baik harus sensitif terhadap perbedaan-perbedaan kecil dalam kinerja individu. Sebagai contoh, dalam sebuah tim penjualan, mungkin ada individu yang menunjukkan kinerja luar biasa dengan mencapai target penjualan lebih tinggi dari yang diharapkan, sementara ada pula individu yang tidak dapat memenuhi target tersebut.

Sistem penilaian yang baik akan mampu membedakan antara keduanya, memberikan apresiasi pada karyawan yang berkinerja tinggi dan menawarkan umpan balik konstruktif bagi yang membutuhkan perbaikan. Selain itu, tolok ukur yang dapat membedakan individu juga memberikan manfaat bagi organisasi dalam pengambilan keputusan, seperti promosi, pengembangan karir, dan pemberian insentif. Tanpa

adanya perbedaan yang jelas dalam penilaian kinerja, sulit bagi manajemen untuk menentukan karyawan mana yang paling berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi dan mana yang perlu mendapatkan pelatihan atau dukungan lebih lanjut.

3. Tolok Ukur yang Sensitif terhadap Masukan dan Tindakan Pemegang Jabatan

Syarat ketiga adalah bahwa tolok ukur yang baik harus sensitif terhadap masukan dan tindakan-tindakan dari pemegang jabatan. Artinya, tolok ukur kinerja harus mampu mencerminkan tindakan dan keputusan yang diambil oleh individu yang sedang dinilai dalam merespons situasi atau tantangan yang ada. Sistem penilaian kinerja yang baik akan memberikan ruang bagi perubahan dan adaptasi berdasarkan masukan yang diterima dari atasan atau kolega. Sebagai contoh, jika seorang karyawan menerima umpan balik mengenai aspek tertentu dalam kinerjanya dan kemudian melakukan perubahan atau perbaikan dalam caranya bekerja, tolok ukur kinerja yang baik akan memperhitungkan perubahan ini dalam penilaiannya. Dengan demikian, tolok ukur kinerja bukan hanya mencerminkan hasil akhir, tetapi juga proses perbaikan dan usaha individu dalam meningkatkan kinerjanya.

Sensitivitas terhadap masukan juga berarti bahwa sistem penilaian harus dapat menilai karyawan berdasarkan perubahan yang dilakukan dalam jangka waktu tertentu. Misalnya, karyawan yang sebelumnya menunjukkan kinerja rendah tetapi kemudian berusaha keras untuk meningkatkan diri seharusnya dihargai untuk usaha dan perbaikan yang telah dilakukan, meskipun hasil akhirnya belum sepenuhnya tercapai. Oleh karena itu, tolok ukur yang baik harus dapat mengakomodasi proses perkembangan dan perubahan kinerja sepanjang waktu.

4. Tolok Ukur yang Dapat Diterima oleh Individu yang Dinilai

Syarat terakhir dari tolok ukur kinerja yang baik adalah bahwa tolok ukur tersebut harus dapat diterima oleh individu yang mengetahui bahwa kinerjanya sedang dinilai. Artinya, karyawan harus merasa bahwa sistem penilaian yang digunakan adalah adil, transparan, dan dapat diterima secara logis. Jika karyawan merasa bahwa penilaian tersebut tidak adil atau tidak relevan, maka mungkin akan merasa kecewa, demotivasi, atau bahkan tidak merasa dihargai. Tolok ukur yang dapat

diterima ini harus mencakup kriteria yang relevan dengan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan dan harus disosialisasikan dengan baik sebelum penilaian dilakukan.

Karyawan yang tahu bahwa ia sedang dinilai berdasarkan kriteria yang jelas dan relevan akan merasa lebih termotivasi untuk bekerja dengan baik. Selain itu, adanya kesempatan untuk memberikan umpan balik atau klarifikasi mengenai kinerja juga merupakan bagian dari penerimaan terhadap tolok ukur tersebut. Misalnya, jika penilaian dilakukan berdasarkan hasil penjualan, maka karyawan perlu tahu bagaimana hasil tersebut dihitung dan apa yang menjadi standar untuk mencapai kinerja yang baik. Ketika karyawan merasa bahwa kriteria tersebut realistis dan sesuai dengan perannya, akan lebih cenderung menerima dan menghargai penilaian yang diberikan.

C. Jenis Kriteria Kinerja

Kriteria kinerja merupakan tolok ukur penting dalam mengevaluasi kinerja individu, tim, pemegang jabatan, maupun unit kerja di dalam organisasi. Dimensi-dimensi kinerja ini menggambarkan harapan yang ingin dicapai oleh individu dan tim guna mendukung strategi organisasi. Penilaian kinerja yang efektif tidak hanya melihat hasil yang dicapai, tetapi juga bagaimana cara pencapaian tersebut dilakukan, serta karakteristik pribadi yang mendasari kinerja tersebut. Oleh karena itu, memahami berbagai kriteria kinerja sangat penting untuk memastikan bahwa sistem penilaian yang digunakan adil, objektif, dan dapat mendukung tujuan organisasi secara keseluruhan. Menurut Schuler dan Jackson dalam Harsuko (2011), terdapat tiga jenis dasar kriteria kinerja yang berfungsi untuk mengevaluasi kinerja karyawan, yaitu kriteria berdasarkan sifat, kriteria berdasarkan perilaku, dan kriteria berdasarkan hasil. Berikut penjelasan lebih rinci mengenai ketiga jenis kriteria kinerja tersebut.

1. Kriteria Berdasarkan Sifat

Kriteria kinerja ini memusatkan perhatian pada karakteristik pribadi seseorang karyawan. Kriteria ini tidak berfokus pada apa yang dicapai oleh karyawan, tetapi pada bagaimana karakter atau sifat pribadinya memengaruhi caranya bekerja. Beberapa sifat yang sering dinilai dalam kriteria ini meliputi loyalitas, keandalan, kemampuan

berkomunikasi, dan keterampilan kepemimpinan. Karyawan yang memiliki loyalitas yang tinggi terhadap organisasi, keandalan dalam menyelesaikan tugas, kemampuan untuk berkomunikasi dengan baik, dan keterampilan memimpin yang efektif cenderung akan berkontribusi lebih positif terhadap tujuan organisasi.

- a. Loyalitas: Karyawan yang loyal terhadap organisasi akan menunjukkan komitmen yang tinggi untuk menjaga kepentingan perusahaan, bertahan dalam menghadapi kesulitan, dan berusaha sebaik mungkin untuk mendukung visi dan misi perusahaan.
- b. Keandalan: Seorang karyawan yang dapat diandalkan akan selalu menyelesaikan tugas-tugasnya dengan tepat waktu dan dengan kualitas yang diharapkan, akan memenuhi janji-janjinya dan dapat dipercaya dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan.
- c. Kemampuan Berkomunikasi: Karyawan yang memiliki kemampuan komunikasi yang baik dapat menjelaskan ide-idenya dengan jelas, berkolaborasi secara efektif dengan tim, dan memberikan umpan balik yang membangun. Kemampuan komunikasi yang baik juga sangat penting dalam membangun hubungan yang kuat dengan pelanggan atau klien.
- d. Keterampilan Memimpin: Bagi karyawan yang memegang posisi manajerial atau kepemimpinan, keterampilan memimpin sangat penting. Karyawan yang mampu memotivasi tim, mengambil keputusan yang tepat, dan mengelola konflik dengan bijaksana akan lebih mampu meningkatkan kinerja tim dan organisasi secara keseluruhan.

Kriteria ini lebih mengarah pada aspek subjektif dalam penilaian kinerja, tetapi tetap memiliki dampak yang signifikan terhadap produktivitas dan keberhasilan tim atau organisasi.

2. Kriteria Berdasarkan Perilaku

Kriteria kinerja berdasarkan perilaku berfokus pada bagaimana pekerjaan dilaksanakan oleh seorang karyawan. Kriteria ini penting terutama bagi pekerjaan yang melibatkan hubungan antar individu, seperti pekerjaan yang memerlukan interaksi dengan rekan kerja, klien, atau pelanggan. Karyawan yang berperilaku baik, misalnya, yang memiliki sikap ramah, dapat dipercaya, dan mampu bekerja dalam tim, biasanya akan berkontribusi lebih baik terhadap kesuksesan organisasi. Salah satu contoh penting dari kriteria perilaku ini adalah apakah seorang

karyawan menunjukkan perilaku yang ramah dan menyenangkan dalam berinteraksi dengan kolega dan pelanggan.

Perilaku positif ini tidak hanya meningkatkan hubungan interpersonal di tempat kerja, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif dan menyenangkan. Di samping itu, kriteria perilaku ini juga mencakup keterampilan interpersonal lainnya, seperti kemampuan bekerja sama dalam tim, sikap yang terbuka terhadap masukan dan kritik, serta kemampuan menyelesaikan konflik secara konstruktif. Oleh karena itu, kriteria berdasarkan perilaku lebih berfokus pada aspek proses dalam pekerjaan, yang memengaruhi bagaimana hasil dicapai dan bagaimana hubungan antar individu terbina di tempat kerja.

3. Kriteria Berdasarkan Hasil

Kriteria ini semakin populer seiring dengan semakin ditekannya produktivitas dan daya saing dalam dunia kerja. Berbeda dengan kriteria yang berfokus pada sifat atau perilaku, kriteria berdasarkan hasil menilai apa yang telah dicapai oleh seorang karyawan atau tim, serta dampaknya terhadap organisasi. Kriteria ini menilai output atau hasil akhir dari pekerjaan, seperti pencapaian target, tingkat efisiensi, atau kontribusi terhadap tujuan perusahaan. Misalnya, kriteria ini dapat berupa penilaian terhadap jumlah penjualan yang berhasil dicapai oleh seorang tenaga penjual, atau jumlah proyek yang berhasil diselesaikan oleh tim dalam jangka waktu tertentu. Karyawan yang berhasil mencapai atau melampaui target yang ditetapkan akan dinilai lebih positif dibandingkan dengan yang tidak mencapai target tersebut.

Kriteria hasil ini juga dapat digunakan untuk menilai kinerja karyawan dalam hal inovasi, keberhasilan mengimplementasikan strategi baru, atau kontribusi terhadap pengurangan biaya atau peningkatan keuntungan. Meskipun kriteria berdasarkan hasil sangat penting dalam menilai kinerja, hal ini harus diimbangi dengan evaluasi terhadap cara pencapaian hasil tersebut. Kriteria hasil tidak selalu mencerminkan keseluruhan kinerja, terutama jika pencapaian tersebut dilakukan dengan cara yang tidak etis atau merugikan pihak lain. Oleh karena itu, meskipun kriteria hasil penting, penilaian terhadap sifat dan perilaku juga tetap diperlukan untuk memberikan gambaran yang lebih holistik mengenai kinerja seorang karyawan.

Bernardin & Russell (2011) juga menyarankan berbagai kriteria yang dapat digunakan untuk menilai kinerja karyawan secara lebih

mendalam. Beberapa kriteria ini menggabungkan dimensi kuantitatif dan kualitatif yang dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai kinerja individu. Berikut adalah penjelasan mengenai kriteria-kriteria yang disebutkan:

- a. *Quantity of Work* (Kuantitas Kerja): Menilai jumlah pekerjaan yang diselesaikan dalam periode tertentu. Kriteria ini lebih berfokus pada output atau volume pekerjaan yang dihasilkan oleh karyawan.
- b. *Quality of Work* (Kualitas Kerja): Menilai sejauh mana pekerjaan yang dilakukan memenuhi standar yang ditetapkan. Kualitas kerja mencakup keakuratan, ketepatan, dan detail pekerjaan yang diselesaikan.
- c. *Job Knowledge* (Pengetahuan Pekerjaan): Menilai sejauh mana karyawan menguasai pekerjaan yang dilakukannya. Ini termasuk pengetahuan tentang prosedur, alat, dan keterampilan yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas.
- d. *Creativity* (Kreativitas): Menilai sejauh mana karyawan dapat menghasilkan ide-ide baru dan inovatif dalam menyelesaikan masalah atau menghadapi tantangan.
- e. *Cooperation* (Kerja Sama): Menilai sejauh mana karyawan mampu bekerja sama dengan orang lain dalam tim atau departemen. Kerja sama yang baik akan meningkatkan efektivitas tim.
- f. *Dependability* (Ketergantungan): Menilai sejauh mana karyawan dapat diandalkan untuk hadir tepat waktu, menyelesaikan tugas, dan memenuhi komitmen.
- g. *Initiative* (Inisiatif): Menilai sejauh mana karyawan mengambil inisiatif dalam melaksanakan tugas atau mencari solusi atas masalah yang ada.
- h. *Personal Qualities* (Kualitas Pribadi): Menilai kualitas pribadi karyawan, seperti integritas, kepemimpinan, dan sikap yang ditunjukkan di tempat kerja.

D. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Kinerja individu dalam organisasi dipengaruhi oleh berbagai faktor yang dapat berasal dari dalam diri individu itu sendiri maupun dari lingkungan eksternal di tempat kerja. Menurut Steers dalam Suharto dan

Cahyono (2015), beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain adalah kemampuan, kepribadian, minat kerja, kejelasan peran, dan tingkat motivasi pekerja. Sementara itu, menurut Simanjuntak dalam Devita (2017), faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai dapat dikelompokkan dalam tiga kategori utama, yaitu faktor individu, dukungan organisasi, dan dukungan manajemen. Penjelasan berikut akan membahas secara mendalam tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut kedua teori tersebut.

1. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Menurut Steers

a. Kemampuan, Kepribadian, dan Minat Kerja

Kemampuan adalah faktor penting dalam menentukan seberapa efektif seseorang dapat melaksanakan tugas atau pekerjaan yang diberikan. Kemampuan ini mencakup pengetahuan, keterampilan, dan kecerdasan yang dimiliki seseorang untuk menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan oleh organisasi. Tanpa kemampuan yang memadai, seorang pekerja akan kesulitan dalam mencapai kinerja yang diinginkan. Oleh karena itu, kemampuan yang relevan dengan pekerjaan yang dilakukan adalah dasar yang sangat penting dalam penilaian kinerja.

Kepribadian juga berperan signifikan dalam kinerja seseorang. Setiap individu memiliki karakteristik psikologis yang membentuk caranya berinteraksi dengan orang lain dan menghadapi situasi kerja. Misalnya, pekerja dengan kepribadian yang terbuka dan komunikatif cenderung lebih mampu bekerja sama dengan tim dan menyelesaikan tugas-tugas yang melibatkan banyak orang. Di sisi lain, individu yang lebih introvert atau tertutup mungkin merasa kesulitan dalam pekerjaan yang membutuhkan banyak interaksi sosial.

Minat kerja juga dapat memengaruhi kinerja. Ketika seseorang memiliki minat yang besar terhadap pekerjaan yang dilakukan, cenderung lebih bersemangat dan lebih produktif dalam menyelesaikan tugasnya. Minat kerja yang tinggi akan memotivasi individu untuk bekerja dengan lebih baik dan berusaha keras dalam mencapai tujuan organisasi. Minat ini sering kali berkaitan dengan kecocokan antara pekerjaan yang dilakukan dengan nilai-nilai dan keinginan pribadi karyawan.

b. Kejelasan dan Penerimaan Peran

Kejelasan peran merujuk pada sejauh mana seorang pekerja memahami tugas-tugas yang diberikan kepadanya serta peran yang diharapkan dalam organisasi. Ketika seseorang memahami dengan jelas apa yang diharapkan dan apa tujuan dari pekerjaan tersebut, akan lebih mudah untuk bekerja secara fokus dan produktif. Sebaliknya, kurangnya kejelasan peran dapat menimbulkan kebingungannya pekerja, menyebabkannya tidak tahu apa yang harus dilakukan, dan akhirnya berdampak buruk pada kinerjanya.

Penerimaan peran, di sisi lain, berkaitan dengan sejauh mana seorang pekerja menerima dan merasa nyaman dengan tugas yang diberikan. Penerimaan ini sangat penting karena apabila seorang pekerja tidak menerima atau tidak merasa nyaman dengan perannya, akan kurang berkomitmen dalam menyelesaikan pekerjaan tersebut. Oleh karena itu, pengorganisasian yang baik dalam memberikan tugas dan peran yang jelas dapat meningkatkan kinerja pekerja.

c. Tingkat Motivasi Pekerja

Motivasi adalah faktor yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja. Motivasi bekerja sebagai pendorong yang mengarahkan dan mempertahankan perilaku seseorang dalam mencapai tujuan organisasi. Ketika seorang pekerja memiliki tingkat motivasi yang tinggi, akan lebih bersemangat untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya. Motivasi ini dapat berasal dari berbagai sumber, baik itu motivasi intrinsik (dari dalam diri sendiri, seperti rasa pencapaian pribadi) maupun motivasi ekstrinsik (dari luar diri, seperti penghargaan atau gaji). Motivasi yang tinggi membuat seseorang lebih tahan terhadap rintangan dan kesulitan yang mungkin dihadapi dalam pekerjaan. Oleh karena itu, organisasi perlu menciptakan lingkungan kerja yang dapat memotivasi karyawan untuk berperforma tinggi, melalui pemberian penghargaan, pengakuan, dan peluang untuk berkembang.

2. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Menurut Simanjuntak

Menurut Simanjuntak dalam Devita (2017), kinerja pegawai juga dipengaruhi oleh beberapa faktor utama, yang meliputi faktor individu, dukungan organisasi, dan dukungan manajemen.

a. Faktor Individu

Faktor individu mencakup kemampuan dan keterampilan yang dimiliki oleh seseorang dalam menjalankan pekerjaannya. Kompetensi seseorang sangat bergantung pada seberapa baik kemampuan dan keterampilan yang dimilikinya. Kompetensi ini dapat dibagi menjadi dua kategori, yaitu kemampuan teknis (*skills*) yang berkaitan dengan keterampilan spesifik dalam pekerjaan, serta kemampuan umum yang lebih luas seperti keterampilan komunikasi, kepemimpinan, dan pemecahan masalah. Selain itu, motivasi dan etos kerja juga merupakan bagian penting dari faktor individu yang memengaruhi kinerja. Motivasi yang tinggi akan mendorong individu untuk bekerja lebih keras, sementara etos kerja yang baik akan mendorongnya untuk selalu berusaha maksimal dalam setiap tugas yang diberikan. Karyawan dengan etos kerja yang baik akan selalu berusaha untuk meningkatkan diri dan menyelesaikan pekerjaan dengan kualitas terbaik.

b. Faktor Dukungan Organisasi

Faktor dukungan organisasi mencakup segala bentuk bantuan dan fasilitas yang disediakan oleh organisasi untuk memudahkan pekerja dalam melaksanakan tugasnya. Dukungan ini bisa berupa pengorganisasian yang baik, penyediaan sarana dan prasarana yang memadai, serta menciptakan lingkungan kerja yang nyaman. Organisasi yang memiliki struktur yang jelas, tugas yang terdefinisi dengan baik, serta sumber daya yang cukup akan memudahkan pekerja untuk mencapai target dan tujuan yang diinginkan. Dukungan organisasi juga mencakup pengaturan kerja yang fleksibel dan dukungan dalam hal pengembangan keterampilan. Organisasi yang peduli terhadap kebutuhan pegawai, baik dalam hal fasilitas kerja maupun peluang pengembangan karier, dapat meningkatkan kinerja karyawan.

c. Faktor Dukungan Manajemen

Dukungan manajemen merujuk pada peran penting yang dimainkan oleh para manajer dalam membimbing,

mengembangkan, dan memotivasi karyawan. Kinerja perusahaan sangat tergantung pada kemampuan manajerial, seperti kemampuan untuk merancang sistem kerja yang efektif, menjaga hubungan industrial yang harmonis, dan menciptakan iklim kerja yang positif. Manajer yang baik dapat memberikan arahan yang jelas, memberikan umpan balik yang konstruktif, dan mengembangkan kompetensi karyawan dengan cara yang sesuai. Selain itu, manajer juga memiliki peran dalam menumbuhkan motivasi karyawan untuk bekerja lebih baik. Manajer yang mampu memberikan penghargaan atas pencapaian, mengatasi masalah yang timbul, dan menciptakan suasana kerja yang menyenangkan dapat meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan.

E. Pengukuran Kinerja dalam Era Digital

Pengukuran kinerja pegawai di era digital telah berkembang pesat seiring dengan kemajuan teknologi yang mempengaruhi hampir semua aspek kehidupan organisasi. Dalam lingkungan kerja yang semakin didominasi oleh teknologi, metode pengukuran kinerja yang lebih konvensional yang umumnya mengandalkan pengukuran manual atau berbasis pada hasil fisik tidak lagi cukup untuk mengukur kinerja pegawai secara holistik dan akurat. Oleh karena itu, organisasi saat ini mulai mengadopsi berbagai pendekatan baru yang lebih relevan dan berbasis data untuk menilai kinerja pegawai. Salah satu pendekatan yang paling signifikan adalah penerapan sistem manajemen kinerja berbasis cloud yang memungkinkan data tentang kinerja pegawai dapat diakses dan dianalisis secara real-time dari lokasi mana pun.

Sistem manajemen kinerja berbasis cloud memungkinkan organisasi untuk mengumpulkan dan menyimpan data secara spesifik di platform digital yang dapat diakses oleh pemimpin tim, manajer, atau HR dalam waktu nyata. Dengan menggunakan platform ini, data kinerja pegawai seperti pencapaian tujuan, hasil proyek, atau umpan balik dari rekan kerja dapat langsung dicatat dan diperbarui, memungkinkan pemantauan kinerja yang lebih rinci. Salah satu keuntungan utama dari pendekatan ini adalah bahwa data dapat diakses kapan saja dan dari mana saja, memungkinkan manajer untuk memadukan kinerja secara lebih fleksibel dan efisien. Sistem berbasis cloud juga memungkinkan

integrasi dengan berbagai aplikasi atau perangkat lunak lain yang digunakan dalam organisasi, seperti alat kolaborasi, aplikasi komunikasi, atau perangkat lunak produktivitas, sehingga menciptakan sistem pengukuran kinerja yang lebih holistik.

Penggunaan kinerja analitik berbasis big data juga menjadi sangat penting dalam pengukuran kinerja pegawai di era digital. Big data memungkinkan organisasi untuk mengumpulkan, menganalisis, dan menginterpretasikan volume data yang jauh lebih besar dan lebih beragam dibandingkan sebelumnya. Dalam konteks kinerja pegawai, ini berarti mengumpulkan data dari berbagai sumber—mulai dari hasil penjualan, tingkat penyelesaian tugas, hingga pola komunikasi dan interaksi pegawai dalam platform digital. Big data analitis membantu organisasi untuk mengenali pola dan tren yang mungkin tidak terlihat dalam penilaian tradisional. Misalnya, analitik big data dapat menunjukkan hubungan antara jam kerja tertentu dan produktivitas atau menunjukkan kecenderungan dalam cara pegawai berkolaborasi dalam tim yang berdampak pada hasil kerja. Dengan memanfaatkan big data, organisasi dapat memperoleh wawasan yang lebih dalam dan lebih objektif tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai.

Penerapan feedback real-time juga berperan yang sangat penting dalam pengukuran kinerja di era digital. Dengan adanya berbagai platform digital yang memfasilitasi tim kolaborasi, seperti Slack, Microsoft Teams, atau Google Workspace, umpan balik dapat diberikan secara langsung, yang memungkinkan pegawai untuk segera mengetahui kekuatan dan area yang perlu diperbaiki dalam pekerjaan. Keunggulan dari feedback real-time adalah bahwa ia mempercepat proses pembelajaran pegawai, memungkinkan untuk melakukan perbaikan dengan segera dan mengadaptasi pendekatan kerja sesuai dengan kebutuhan dan standar organisasi. Berbeda dengan pendekatan tradisional yang sering kali melibatkan penilaian kinerja tahunan atau kuartal yang jarang memberikan umpan balik dengan segera, sistem umpan balik real-time ini memungkinkan penilaian yang lebih akurat dan terperinci tentang bagaimana pegawai berkontribusi pada tujuan organisasi secara terus-menerus. Hal ini dapat meningkatkan transparansi dalam proses penilaian dan memperkuat rasa tanggung jawab pegawai terhadap hasil kerja.

Teknologi juga mendukung penggunaan alat analitik perilaku yang membantu dalam penilaian kinerja. Dengan adanya alat digital

yang mampu mengumpulkan data tentang aktivitas pegawai, seperti pola kehadiran, waktu yang dihabiskan untuk tugas tertentu, dan interaksi dalam platform kerja, organisasi dapat melakukan evaluasi yang lebih menyeluruh. Alat analitik ini memberikan wawasan tidak hanya tentang hasil yang dicapai pegawai, tetapi juga tentang caranya bekerja, bagaimana berinteraksi dengan rekan kerja, serta seberapa baik beradaptasi dengan berbagai tugas atau perubahan dalam organisasi. Penilaian berbasis perilaku ini memungkinkan organisasi untuk melihat lebih jauh dari sekedar keluaran kerja, dengan mempertimbangkan juga aspek keterampilan, kemampuan beradaptasi, dan pola komunikasi yang dimiliki oleh pegawai.

Meskipun teknologi memberikan banyak peluang untuk meningkatkan akurasi dalam pengukuran kinerja, tantangan baru juga muncul. Salah satu tantangan utama adalah bagaimana menjaga objektivitas dalam pengukuran kinerja berbasis data. Pengukuran kinerja yang terlalu bergantung pada data dapat mengabaikan faktor-faktor manusiawi, seperti perasaan pegawai terhadap pekerjaan atau aspek kesejahteraan mental yang dapat mempengaruhi kinerja secara keseluruhan. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk tidak hanya mengandalkan data yang terukur, tetapi juga mempertimbangkan wawasan karyawan, manajer, dan rekan kerja dalam memberikan penilaian yang lebih holistik dan adil. Proses ini harus melibatkan keseimbangan antara analitik berbasis data dan pemahaman tentang konteks yang lebih luas di balik kinerja tersebut.

Penerapan teknologi dalam pengukuran kinerja juga memerlukan pelatihan yang memadai bagi manajer dan pegawai. Tanpa pemahaman yang benar tentang cara menggunakan alat-alat ini, data yang dikumpulkan bisa saja tidak dimanfaatkan secara maksimal atau malah menambah beban kerja. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk menyediakan pelatihan tentang cara menginterpretasikan data dan memberikan umpan balik yang konstruktif berdasarkan hasil pengukuran kinerja. Selain itu, perlu adanya komunikasi yang terbuka dan transparan antara manajemen dan pegawai tentang bagaimana kinerja data digunakan dan bagaimana data tersebut berkontribusi pada karier pengembangan dan keputusan dalam organisasi.



BAB IX

STUDI KASUS

A. Studi Kasus: Meningkatkan Kinerja Pegawai di Kantor Kecamatan Tapung Hilir

Kantor Kecamatan Tapung Hilir di Kabupaten Kampar, Provinsi Riau, memiliki sekitar 57.769 penduduk yang tersebar di 16 desa. Dalam menjalankan tugas administrasi, kantor ini menggantungkan pada kinerja pegawainya yang terdiri dari pegawai ASN dan non-ASN, termasuk perangkat desa. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Tapung Hilir, khususnya melalui analisis terhadap motivasi kerja, kepuasan kerja, dan lingkungan kerja. Hasil temuan dari penelitian ini dapat memberikan solusi untuk meningkatkan kinerja pegawai dan efisiensi operasional kantor tersebut.

1. Identitas Responden dan Profil Pegawai

Dari hasil penelitian diketahui bahwa sebagian besar pegawai yang bekerja di Kantor Kecamatan Tapung Hilir adalah laki-laki (63,89%), dengan usia mayoritas berada dalam rentang 35 hingga 45 tahun (48,61%), yang merupakan usia produktif. Pegawai yang terlibat dalam penelitian ini sebagian besar berpendidikan SMA (45,83%), sebagian kecil memiliki ijazah pendidikan (19,44%) dan sarjana (34,72%). Hal ini mencerminkan bahwa meskipun sebagian besar pegawai memiliki latar belakang pendidikan yang memadai, namun masih ada sejumlah pegawai yang terjun ke dunia kerja dengan tingkat pendidikan yang lebih rendah, khususnya pada perangkat desa yang berstatus non-ASN.

Status kepegawaian menjadi faktor penting dalam penelitian ini, mengingat perbedaan tanggung jawab antara pegawai ASN dan non-ASN. Penelitian menunjukkan bahwa 66,67% pegawai yang terlibat adalah non-ASN, yang terdiri dari perangkat desa yang statusnya lebih fleksibel dan tidak terikat oleh regulasi yang sama dengan pegawai ASN. Hal ini tentu

mempengaruhi motivasi dan kinerja, karena pegawai non-ASN sering kali merasa tidak memiliki motivasi yang cukup untuk bekerja dengan maksimal dibandingkan pegawai yang berstatus ASN.

2. Analisis Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan faktor utama yang mempengaruhi tercapainya tujuan kantor kecamatan. Berdasarkan hasil survei, kinerja pegawai Kantor Kecamatan Tapung Hilir berada pada kategori “cukup setuju” (rata-rata 3,48). Meskipun terdapat beberapa indikator yang menunjukkan kinerja cukup baik, masih terdapat celah yang perlu diperbaiki. Misalnya, banyak pegawai yang mengaku kesulitan dalam melaksanakan program kerja sesuai dengan standar yang ditetapkan (skor rata-rata 3,38), yang menunjukkan bahwa pelaksanaan tugas dan program kerja belum sepenuhnya optimal. Hasil kerja yang dicapai oleh pegawai Kantor Kecamatan Tapung Hilir juga cenderung belum melampaui standar yang diharapkan (skor 3,31). Hal ini menunjukkan adanya kendala dalam pencapaian hasil kerja yang maksimal.

Ketidakmampuan pegawai untuk melampaui standar yang ditetapkan dapat disebabkan oleh berbagai faktor, seperti kurangnya pengetahuan dan pengalaman, serta kurangnya penerapan kreativitas dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Misalnya, dalam indikator "selalu berinisiatif dalam pelaksanaan pekerjaan", skor rata-rata pegawai adalah 3,79 yang menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai sudah memiliki inisiatif yang baik, namun tidak semua pegawai mampu menunjukkan sikap proaktif dalam menyelesaikan tugas-tugas. Lebih lanjut, dalam aspek kreativitas dan kecakapan mental, masih ada pegawai yang merasa kurang dalam hal kemampuan untuk menyelesaikan tugas dengan kreatif dan efektif (skor 3,42 dan 3,57). Hal ini menunjukkan bahwa meskipun pegawai memiliki pengetahuan yang cukup, belum sepenuhnya mampu menerapkan pengetahuan tersebut dalam situasi yang membutuhkan solusi yang inovatif dan efisien.

3. Analisis Motivasi Kerja Pegawai

Motivasi kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan hasil analisis, motivasi kerja pegawai di Kantor Kecamatan Tapung Hilir berada pada kategori “setuju” (skor rata-rata 3,59), yang menunjukkan bahwa meskipun tingkat motivasi cukup baik, masih ada ruang untuk perbaikan. Beberapa faktor yang dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai antara lain menyediakan kebutuhan peralatan kerja (skor

3,51), ketersediaan peralatan yang memadai (skor 3,63), serta rasa aman dan nyaman dalam bekerja (skor 3,47). Pegawai merasa lebih termotivasi ketika kebutuhan untuk melaksanakan tugas-tugasnya dipenuhi dengan baik oleh pimpinan.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa ada kekurangan dalam hal pengakuan atas pencapaian hasil kerja (skor 3,36) dan pemberian penghargaan yang memadai (skor 3,72). Pengakuan atas pencapaian kerja sangat penting untuk mempertahankan dan meningkatkan semangat kerja pegawai. Tanpa adanya pengakuan yang jelas dari pimpinan, pegawai cenderung merasa tidak puas dan kehilangan motivasi untuk berprestasi lebih baik. Selain itu, dukungan penuh dari pimpinan juga berperan penting dalam motivasi kerja pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dukungan pimpinan di Kantor Kecamatan Tapung Hilir berada pada tingkat yang baik dengan skor 3,79, yang menunjukkan bahwa pemimpin cukup mendukung pegawai dalam pelaksanaan tugas. Namun masih ada pegawai yang merasa tidak mendapatkan perhatian yang cukup dari atasannya (skor 3,83), yang menjadi salah satu kendala dalam mencapai motivasi kerja yang optimal.

4. Analisis Kepuasan Kerja Pegawai

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi kinerja pegawai. Dalam hal ini, hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja pegawai di Kantor Kecamatan Tapung Hilir berada pada kategori “cukup setuju” (skor rata-rata 3,56). Pegawai mengaku merasa puas dengan pekerjaan (skor 3,38) dan dengan pelayanan yang diberikan kepada masyarakat (skor 4,10). Hal ini menunjukkan bahwa meskipun ada kepuasan terhadap pekerjaan dan pelayanan masyarakat, masih ada aspek-aspek lain yang perlu diperbaiki. Salah satu faktor yang menghambat kepuasan kerja adalah masalah gaji yang diterima oleh pegawai. Dengan skor 3,10, banyak pegawai yang merasa bahwa gaji yang diterima tidak sesuai dengan harapan. Hal ini dapat mempengaruhi motivasi kerja dan kinerja secara keseluruhan. Selain itu, meskipun tunjangan non-finansial seperti tunjangan dan penghargaan dapat memotivasi pegawai, hasil penelitian menunjukkan bahwa masih ada ketidakpuasan terkait dengan tunjangan selain gaji (skor 3,61).

5. Lingkungan Kerja di Kantor Kecamatan Tapung Hilir

Lingkungan kerja yang kondusif merupakan faktor penting untuk mendukung kinerja pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kondisi

lingkungan kerja di Kantor Kecamatan Tapung Hilir cukup baik, dengan skor rata-rata 3,48. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun sebagian besar pegawai merasa lingkungan kerja cukup baik, masih ada beberapa faktor yang perlu diperbaiki. Salah satunya adalah menyediakan kebutuhan peralatan kerja yang masih belum optimal (skor 3,36). Selain itu, penataan ruang kerja yang belum memadai (skor 3,15) juga menjadi faktor penghambat dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif. Hubungan antara pegawai dengan rekan kerja dan atasan juga mempengaruhi kondisi lingkungan kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pegawai di Kantor Kecamatan Tapung Hilir memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja (skor 3,71) dan atasan (skor 3,72). Meski demikian, masih ada sebagian pegawai yang merasa bahwa hubungan kerja antar pegawai atau dengan atasan belum optimal, yang dapat mempengaruhi kinerja.

6. Kesimpulan dan Rekomendasi

Berdasarkan hasil analisis terhadap kinerja pegawai, motivasi kerja, kepuasan kerja, dan lingkungan kerja di Kantor Kecamatan Tapung Hilir, dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai masih belum optimal. Beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain kurangnya penyediaan kebutuhan peralatan kerja, pengakuan terhadap hasil kerja, serta masalah gaji dan kompensasi non-finansial. Selain itu, meskipun lingkungan kerja cukup nyaman, masih ada beberapa aspek yang perlu diperbaiki, seperti pengaturan ruang kerja dan ketersediaan peralatan kerja yang lebih baik.

Untuk meningkatkan kinerja pegawai, disarankan agar pimpinan kantor lebih memperhatikan kebutuhan kerja, memberikan penghargaan yang lebih nyata terhadap pencapaian pegawai, serta meningkatkan dukungan dan perhatian terhadap pegawai. Selain itu, penting untuk memperbaiki pengaturan ruang kerja dan meningkatkan fasilitas kerja agar lingkungan kerja lebih mendukung produktivitas pegawai. Dengan langkah-langkah perbaikan ini, diharapkan kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Tapung Hilir dapat meningkat secara signifikan, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan lebih efektif.

B. Pembelajaran dari Studi Kasus: Meningkatkan Kinerja Pegawai di Kantor Kecamatan Tapung Hilir

Dari studi kasus mengenai kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Tapung Hilir, terdapat beberapa pembelajaran penting yang dapat

diterapkan dalam konteks organisasi serupa untuk meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan kepuasan kerja. Berikut adalah poin-poin pembelajaran yang dapat diambil:

1. Pemahaman Terhadap Profil Pegawai

- a. Analisis Demografis: Mengetahui profil pegawai berdasarkan usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, dan status kepegawaian sangat penting untuk memahami karakteristik tenaga kerja. Di Kecamatan Tapung Hilir, mayoritas pegawai berada pada usia produktif dan memiliki pendidikan yang cukup, tetapi masih terdapat kesenjangan dalam kompetensi akibat dominasi pegawai non-ASN dengan latar belakang pendidikan SMA.
- b. Tindak Lanjut: Organisasi perlu menyesuaikan strategi pelatihan dan pengembangan sesuai dengan karakteristik tenaga kerja. Misalnya, pelatihan berbasis kebutuhan khusus pegawai non-ASN dapat meningkatkan kompetensi.

2. Kinerja Pegawai sebagai Indikator Keberhasilan Organisasi

- a. Pengukuran Kinerja: Kinerja pegawai harus dievaluasi secara sistematis dengan menggunakan indikator yang jelas, seperti disiplin, kreativitas, inisiatif, dan kemampuan menyelesaikan tugas sesuai standar.
- b. Kesenjangan Kinerja: Dari studi ini, terlihat bahwa meskipun kinerja pegawai dinilai cukup baik, terdapat kelemahan pada aspek kreativitas, inisiatif, dan ketepatan waktu. Hal ini menunjukkan perlunya dorongan lebih dalam bentuk pelatihan dan pengawasan yang lebih ketat.
- c. Tindak Lanjut: Memberikan pelatihan untuk meningkatkan inisiatif dan kreativitas, serta membangun sistem evaluasi berbasis target yang lebih terukur untuk mendorong pegawai bekerja lebih efektif.

3. Motivasi sebagai Faktor Kunci Produktivitas

- a. Pengaruh Motivasi: Motivasi kerja merupakan penggerak utama yang memengaruhi produktivitas pegawai. Pegawai yang termotivasi cenderung memiliki kinerja lebih baik, seperti terlihat dari dukungan pimpinan dan pemberian reward yang berkontribusi positif terhadap motivasi kerja di Kantor Kecamatan Tapung Hilir.

- b. Kekurangan dalam Motivasi: Meski begitu, motivasi masih belum optimal karena pegawai merasa kurangnya pengakuan atas hasil kerja dan perhatian terhadap pencapaian.
- c. Tindak Lanjut: Organisasi perlu mengembangkan sistem penghargaan berbasis kinerja (*performance-based rewards*) serta menciptakan budaya kerja yang menghargai pencapaian individu maupun tim. Pengakuan tidak harus selalu berupa materi, tetapi bisa berupa penghargaan formal, seperti sertifikat atau apresiasi lisan.

4. Kepuasan Kerja Meningkatkan Loyalitas dan Kinerja

- a. Kaitannya dengan Kinerja: Kepuasan kerja berbanding lurus dengan kinerja pegawai. Pegawai yang merasa puas akan lebih termotivasi dan cenderung bekerja lebih keras. Namun, di Tapung Hilir, kepuasan kerja terhambat oleh ketidakpuasan terhadap gaji, kompensasi non-finansial, dan kondisi kerja.
- b. Tindak Lanjut: Perlu dilakukan evaluasi terhadap skema gaji dan tunjangan agar lebih kompetitif. Selain itu, menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, baik secara fisik maupun psikologis, juga akan meningkatkan kepuasan kerja.

5. Pentingnya Lingkungan Kerja yang Kondusif

- a. Faktor Lingkungan: Lingkungan kerja berkontribusi besar terhadap kenyamanan dan produktivitas pegawai. Di Kecamatan Tapung Hilir, kelemahan terletak pada penataan ruang kerja, ketersediaan peralatan, dan hubungan interpersonal.
- b. Tindak Lanjut: Organisasi perlu meningkatkan infrastruktur kantor, seperti menyediakan peralatan kerja yang memadai, mengatur ruang kerja agar lebih ergonomis, serta membangun komunikasi yang baik antara pegawai dan pimpinan.

6. Peran Kepemimpinan dalam Mendukung Pegawai

- a. Dukungan Pimpinan: Kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai. Di Kecamatan Tapung Hilir, dukungan dari pimpinan cukup baik, tetapi masih ada ruang untuk lebih proaktif dalam memberikan arahan, perhatian, dan pengakuan terhadap pegawai.
- b. Tindak Lanjut: Pemimpin perlu menunjukkan keterlibatan aktif dalam kegiatan sehari-hari pegawai, memberikan arahan yang jelas, serta menjadi fasilitator dalam menyelesaikan permasalahan kerja.

7. Pendekatan Berbasis Data untuk Perbaikan Kinerja

- a. Penggunaan Evaluasi Data: Studi ini menunjukkan pentingnya pengumpulan dan analisis data kinerja pegawai untuk mengidentifikasi kelemahan dan merancang solusi. Penggunaan alat evaluasi seperti survei dan model analisis (misalnya, SEM-PLS) membantu memahami hubungan antarvariabel seperti motivasi, kepuasan kerja, dan lingkungan kerja.
- b. Tindak Lanjut: Organisasi lain dapat menggunakan pendekatan serupa untuk mengevaluasi kinerja dan mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi produktivitas.

8. Kebijakan dan Program untuk Perbaikan Kinerja

- a. Kebijakan Proaktif: Organisasi harus merancang kebijakan yang menargetkan faktor-faktor penghambat kinerja, seperti pengadaan peralatan kerja, pelatihan pegawai, pemberian penghargaan, dan penataan ruang kerja.
- b. Program Peningkatan: Program pelatihan berbasis kompetensi dapat dirancang untuk meningkatkan inisiatif dan kreativitas pegawai. Selain itu, mengadakan forum rutin untuk menerima masukan dari pegawai dapat menciptakan rasa memiliki dan meningkatkan motivasi kerja.



BAB X

PENUTUP

Buku referensi ini membahas pentingnya pendekatan multidimensi dalam meningkatkan kinerja pegawai, yakni melalui motivasi, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja. Motivasi menjadi elemen dasar yang mendorong individu untuk bekerja lebih optimal. Motivasi yang berasal dari faktor intrinsik seperti tujuan pribadi, rasa pencapaian, dan keinginan untuk berkembang, serta faktor ekstrinsik seperti penghargaan dan pengakuan, terbukti berperan penting dalam membangun semangat kerja yang berkelanjutan. Selain itu, lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung memberikan kontribusi besar terhadap produktivitas pegawai. Lingkungan fisik seperti fasilitas, kebersihan, dan keamanan, serta lingkungan non-fisik yang mencakup komunikasi yang baik, dukungan atasan, dan hubungan antarpegawai yang harmonis, menjadi kunci menciptakan suasana kerja yang positif. Ketika pegawai merasa nyaman dengan lingkungannya, produktivitas dan loyalitas terhadap organisasi akan meningkat.

Kepuasan kerja merupakan faktor krusial yang mempengaruhi kualitas kinerja. Kepuasan kerja dapat dicapai dengan menyediakan hak pekerja seperti upah yang adil, penghargaan yang proporsional, dan keseimbangan antara beban kerja dengan waktu istirahat. Selain itu, peluang untuk mengembangkan keterampilan, baik melalui pelatihan maupun promosi, memberikan nilai tambah terhadap kepuasan pegawai dan komitmen jangka panjang terhadap organisasi. Interaksi antara motivasi, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja membentuk fondasi yang kuat dalam peningkatan kinerja. Buku ini menjelaskan bahwa organisasi yang mampu memahami kebutuhan pegawai secara holistik akan lebih efektif dalam mencapai tujuan bersama. Strategi yang fokus pada peningkatan motivasi, perbaikan lingkungan kerja, dan penguatan kepuasan pegawai menciptakan sinergi positif antara individu dan organisasi.

Buku ini menekankan pentingnya peran kepemimpinan dalam menerapkan pendekatan ini. Pemimpin yang mampu menginspirasi, memberikan contoh, dan mendengarkan kebutuhan pegawai akan lebih mudah memaksimalkan potensi tim. Kepemimpinan yang tanggap terhadap kondisi motivasi, lingkungan kerja, dan kepuasan pegawai mampu menciptakan budaya kerja yang inovatif, produktif, dan berorientasi pada pencapaian. Buku ini memberikan panduan komprehensif bagi organisasi dalam mengelola sumber daya manusia. Dengan menerapkan strategi peningkatan motivasi, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, dan menjamin kepuasan kerja, organisasi dapat meningkatkan kinerja pegawai secara signifikan. Pendekatan ini tidak hanya mendukung pencapaian tujuan jangka pendek, tetapi juga membangun fondasi bagi pertumbuhan organisasi yang berkelanjutan.



DAFTAR PUSTAKA

- AA. Anwar Prabu Mangkunegara, 2017, Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, Penerbit Rosda Karya, Bandung
- Aditya W. Demus, Paulus Kindangen dan Maria V. J. Tielung, 2015, The Impact Of Work Environment On Employee Performance (Case Study At Pt. Bank Artha Graha International Tbk, Manado Branch Calaca), Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi, Vol 15. No.5
- Afandi, P, 2018, Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Konsep dan Indikator, Penerbit Zanafa Publishing, Riau
- Alastair M. Morrison, 2010, Hospitality & Travel Marketing. USA: Delmar Cengage Learning
- Alex S. Nitisemito, 2016, Manajemen Personalia (Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Kelima, Cetakan Keempat Belas, Ghalia, Jakarta
- Andrew E. Sikula. 2014, Manajemen Sumber Daya Manusia, Penerbit Erlangga. Bandung.
- Andri Feriyanto dan Endang Shyta Triana. 2015, Pengantar Manajemen, Penerbit PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Arianto, Nurmin, and Hadi Kurniawan. 2020, Pengaruh Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. JENIUS: Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia, Vol. 3, No. 3, Hal: 312-327
- Arif Yusuf Hamali, 2018, Pemahaman Sumber Daya Manusia, Penerbit PT Bumi Seru, Yogyakarta
- Ary Sutrischastini, 2015, Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten. Gunung Kidul, Jurnal Kajian Bisnis, Vol. 28, No. 2

- As'ad, M, 2015, Psikologi Industri Dan Organisasi, Penerbit Universitas Indonesia, Jakarta
- Ayu Desi Indrawati, 2013, Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dan Kepuasan Pelanggan Pada Rumah Sakit Swasta Di Kota Denpasar, Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, dan Kewirausahaan Vol. 7, No. 2
- Babin, B. J., Hair, J. F., & Boles, J. S. 2008, Publishing Research in Marketing Journals Using Structural Equation Modeling. *Journal of Marketing Theory & Practice*, 16(4), 279-285.
- Badayai, A. R. A, 2012, A Theoretical Framework and Analytical Discussion on Uncongenial Physical Workplace Environment and Job Performance Among Workers in Industrial Sectors, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 42, 486-495.
- Bayu Dwilaksono Hanafi dan Corry Yohana, 2017, Pengaruh Motivasi, Dan Lingkungan Kerja, Terhadap Kinerja Karyawan, Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada PT BNI Lifeinsurance, *Jurnal Pendidikan Ekonomi Dan Bisnis (JPEB)* (2017) 5(1) 73-89
- Bernardin, J, 2013, *Human Resources Management, an Experimental Aproach*. Boston: Mc Graw-Hall.
- Bintoro, & Daryanto, 2017, *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan*, Penerbit Gava Media, Yogyakarta
- Busro, M, 2018, *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Prenadamedia Group, Jakarta
- Cahyono, Budhi dan Suharto, 2015, Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia Di Sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah, *Jurnal, JRBI* Vol. 1
- Creswell, Jhon W. 2010, *Research Design: Pendekatan Kalitatif, Kuantitatif dan Mixed*, Penerbit Pustaka Belajar, Yogyakarta

- Dessler, G, 2015, Manajemen Sumber Daya Manusia, Penerbit Salemba Empat, Jakarta
- DeCenzo, Robbins, Verhulst, 2016, Fundamentals of Human Resource Management, 12th Edition, Publisher Wiley
- Davis Keith and John W. Newstrom, 2002. Perilaku dalam Organisasi, Edisi 7, Terjemahan: Agus Dharma Penerbit Erlangga, Jakarta
- Deewar Mahesa, 2010. Analisis Pengaruh Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Lama Kerja Sebagai Variabel Moderating, Universitas diponegoro, Skripsi.
- Dini Yunita Ayundasari, Achmad Sudiro dan Dodi Wirawan Irawanto, 2017, Improving Employee Performance Through Work Motivation And Self-Efficacy Mediated By Job Satisfaction, Journal of Applied Management (JAM), Volume 15 Number 4.
- Edy Sutrisno. 2017. Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetakan Ke-6, Penerbit Kencana Prenada Media Group, Jakarta
- Elok Mahmud Putri, Vivin Maharani Ekowati, Achmad Sani Supriyanto dan Zaim Mukaffi, 2019, The Effect Of Work Environment On Employee Performance Through Work Discipline, International Journal of Research -GRANTHAALAYAH, Vol.7, Issue 4
- Edduar Hendri, dkk, 2021, Pengaruh Fasilitas Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai, Managament Insight: Jurnal Ilmiah Manajemen, Volume 16, No.2
- Enni Savitri, Andreas dan Volta Diyanto, 2019, Accountability And Performance Management Systems Within Private And Public Sector Organisational Change Processes, International Journal of Scientific & Technology Research Volume 8, Issue 09
- George Kafui Agbozo, Isaac Sakyi Owusu, Mabel A. Hoedoafia dan Yaw Boateng Atakorah, 2017, The Effect of Work Environment on Job

- Satisfaction: Evidence from the Banking Sector in Ghana, *Journal of Human Resource Management*, Vol 5, No. 1, Hal: 12-18
- Ghozali, Imam, 2021, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 26*, Edisi 10. Penerbit Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Gouzali Saydam, 2014, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Suatu Pendekatan Mikro*, Penerbit Djambaran , Jakarta
- Griffin, Ricky W. 2021, *Manajemen*. Penerbit Erlangga, Jakarta
- Harsuko 2011, *Mendongkrak Motivasi dan Kinerja: Pendekatan Pemberdayaan SDM*, Penerbit UB Press, Malang.
- Hasibuan, Malayu SP, 2014, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Ke Empat Belas, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta
- Hedissa, A. T., Sukhirman, I., & Supandi, A, 2015, Hubungan Psychological Capital Dengan Kepuasan Kerja Pada Anggota Polri Yang Sedang Mengikuti Pendidikan Di Perguruan Tinggi Ilmu Kepolisian (PTIK). *Jurnal Psikologi: PITUTUR*, Vol. 1, No. 1, Hal: 1-8.
- Ian Nurpatricia Suryawan dan Richard Andrew, 2013, Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja, *Media Riset Bisnis dan Manajemen*, Vol.13, No.1
- Irfan Islamy, 2013, *Manajemen Komplain dalam Rangka Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik*, Universitas Brawijaya yang dikutip dari Laporan Kajian Manajemen Pengaduan Masyarakat dalam Pelayanan Publik. 2010. BAPPENAS
- Janiari dkk, 2015, Hubungan Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PTLR Batan, *Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, Vol.1, No.4
- Jerry, M. Logahan, dkk, 2012, Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja dan Pemberian Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan CV. Mum Indonesia, *Jurnal Binus Business Review*, vol. 3 No.1

- Kadarisman. 2012, Manajemen Kompensasi, Penerbit Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Kaswan, 2012, Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Keunggulan Bersaing Organisasi, Edisi Pertama, Penerbit Graha Ilmu, Jakarta
- Lidia Lusri dan Hotlan Siagian, 2017, Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan Pt. Borwita Citra Prima Surabaya, Jurnal Agora Vol. 5, No. 1
- Lyta Lestary dan Harmon, 2016, Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan, Jurnal Riset Bisnis & Investasi Vol. 3, No. 2
- Muhammad AlMusadieg, Nurjannah, Kusdi Raharjo, Solimun, Adji Achmad Rinaldo Fernandes, 2018, The Mediating Effect of Work Motivation on The Influence of Job Design and Organizational Culture Against HR Performance, Jurnal of Management Development, Vol 16, No.2
- Muhammad Irfani Hendri, 2019, The Mediation Effect Of Job Satisfaction And Organizational Commitment on The Organizational Learning Effect of The Employee Performance, International Journal of Productivity and Performance Management, Vol 53, No.1
- Mahmudi, 2010, Manajemen Kinerja Sektor Publik, Penerbit STIE YKPN, Jakarta
- Miftah Thoha, 2018, Prilaku Organisasi Konsep Dasar dan Implikasinya, Penerbit Rajawali Pers, Jakarta
- Nawawi, H, 2011, Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif. Penerbit Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.
- Ni Kadek Eni Juniari , I Gede Riana dan Made Subudi, 2015, Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Negeri Sipil (Pns) Di Sekolah Tinggi Pariwisata Nusa Dua Bali, E-Jurnal

- Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, Vol. 4, No.11, Hal : 823-840
- Nurjaya, N, 2021, Pengaruh Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Hazara Cipta Pesona. Jurnal Ilmiah Nasional, Vol. III. No. 1, Hal: 60-74
- Parwanto dan Wahyudin, 2011, Pengaruh Disiplin Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan, Jurnal Manajemen Maranatha, Vol. 19 No 2
- Quinerita Stevani Aruan dan Mahendra Fakhri, 2015, Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Lapangan Departemen Grasberg Power Distribution PT. Freeport Indonesia, Jurnal Modus Vol. 27, No. 2
- Rafia Hasan Taheri, Md.Shipon Miah dan Md. Kamaruzzaman, 2020, Impact of Working Environment on Job Satisfaction, EJBMR, European Journal of Business and Management Research Vol. 5, No. 6
- Richard Pettinger, 2020, Introduction to Management, Publisher Macmillan
- Rina Apriyanti, I Ketut R Sudiarditha Dan Ari Saptono, 2021, Effect Of Reward And Work Environment On Employee Performance Through Work Satisfaction As A Mediation (Study On Employees Of Pt. International Chemical Industry), Publisher in Dinasti International Journal
- Rivai Vitzhal dan Sagala 2011, Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan, Penerbit Rajagrafindo Persada, Jakarta
- Rizka Afrisalia Nitasari dan Eisha Lataruva, 2012, Analisis Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intevening Pada Pt. Bank Central Asia Tbk. Cabang Kudus, Universitas Diponegoro. Skripsi
- Sedarmayanti, H. J, 2014, Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi, Dan Manajemen Negeri Sipil. Seventh Printing. Penerbit Refika Aditama, Bandung

- Shah, et.al, 2012, Job Satisfaction and Motivation of Teachers of Public Educational Institutions, *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 3, No.8, Hal : 271-281
- Siengthai, S., & Pila-ngarm, P, 2016, The Interaction Effect of Job Redesign and Job Satisfaction on Employee Performance. *Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, Vol 4, No. 2
- Simamora, Henry, 2014, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN, Yogyakarta
- Sinambela, Lijan Poltak, 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Ke- 3. Penerbit PT Bumi Aksara, Jakarta
- Stephen, Robbins, 2017, *Perilaku Organisasi*, Penerbit Salemba Empat, Jakarta
- Sugiyono, 2017, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Penerbit Alfabeta, Bandung
- Suhartono, 2015, The Effect of Work Motivation Factors on Job Satisfaction in XY Company, *Journal iBuss Management* Vol. 3, No. 1
- Sununta Siengthai dan Patarakhuan Pila-Ngarm, 2016, The Interaction Effect Of Job Redesign And Job Satisfaction On Employee Performance, *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*, Vol. 4 No. 2
- Suryani, et al, 2021, *Kinerja Sumber Daya Manusia*, Penerbit Nilacakra, Denpasar
- Stone, Cox dan Gavin, 2020, *Human Resource Management*, 10th Edition, Publisher Wiley
- T. Hani Handoko, 2011, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Penerbit BPFE, Yogyakarta

Wibowo, 2016, Manajemen Kinerja, Edisi Kelima, Penerbit PT.Rajagrafindo Persada, Jakarta

Wirawan, 2014, Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.



GLOSARIUM

Budaya Organisasi Nilai, norma, dan perilaku yang berkembang dalam organisasi dan mempengaruhi cara pegawai berinteraksi dan bekerja.

Inovasi Proses menciptakan hal baru atau perbaikan yang dapat meningkatkan kinerja dan efektivitas kerja.

Kepemimpinan Kemampuan seorang pemimpin untuk memotivasi, mengarahkan, dan mengelola pegawai dalam mencapai tujuan organisasi.

Kepuasan Kerja Perasaan positif atau negatif yang dimiliki pegawai terhadap pekerjaan mereka, yang dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti lingkungan kerja dan hubungan interpersonal.

Kinerja Tingkat pencapaian hasil kerja yang dihasilkan oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Komitmen Tingkat keterikatan terhadap organisasi, yang mempengaruhi loyalitas dan kepuasan kerja.

Kompetensi Kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan yang dimiliki oleh pegawai untuk melaksanakan tugas tertentu.

Kreativitas Kemampuan untuk menghasilkan ide-ide baru dan solusi inovatif dalam pekerjaan, yang dapat meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja.

| | |
|----------------------------|---|
| Motivasi Ekstrinsik | Motivasi yang datang dari luar individu, seperti penghargaan atau insentif yang diberikan oleh perusahaan. |
| Motivasi Intrinsik | Motivasi yang datang dari dalam diri individu, seperti rasa puas atas pencapaian atau tantangan yang ada dalam pekerjaan. |
| Motivasi | Dorongan internal atau eksternal yang menggerakkan seseorang untuk mencapai tujuan tertentu, seperti meningkatkan kinerja atau produktivitas kerja. |
| Penghargaan | Bentuk apresiasi atau pengakuan yang diberikan kepada pegawai sebagai hasil dari kinerja yang baik. |
| Produktivitas | Ukuran efisiensi kerja yang menggambarkan jumlah output yang dihasilkan dibandingkan dengan input yang digunakan. |
| Teamwork | Kerja sama antara anggota tim untuk mencapai tujuan bersama. |
| Work-Life Balance | Kemampuan pegawai untuk menjaga keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi. |



INDEKS

B

Budaya · 143, 180, 187

D

Digital · ii, iii, 13, 30, 35, 36, 55, 61, 63,
65, 76, 117, 118, 121, 148, 166

E

Efisiensi · 22, 72, 179

K

Keberlanjutan · ii, 15, 53

Kinerja · iii, iv, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13,
23, 31, 32, 33, 34, 38, 39, 52, 57, 63,
64, 65, 78, 81, 85, 129, 131, 133, 134,
155, 156, 159, 162, 163, 165, 166, 169,
170, 172, 173, 174, 175, 179, 180, 181,
182, 183, 184, 185, 186, 187, 193

Komitmen · 187

Kreativitas · 162, 187

Kualitas · 12, 49, 162, 182

M

Manajemen · ii, iii, 5, 15, 19, 21, 22, 23,
24, 25, 26, 27, 30, 31, 33, 34, 38, 43,
45, 49, 53, 55, 59, 63, 67, 68, 71, 76,
78, 79, 82, 83, 113, 115, 145, 165, 179,
180, 181, 182, 183, 184, 185, 186

Manajer · ii, 13, 25, 26, 27, 29, 41, 48, 57,
62, 65, 66, 139, 166

Manajerial · 46, 48, 62

Motivasi · iii, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 23,
35, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 98, 101, 164,
165, 170, 173, 174, 177, 179, 180, 181,
182, 183, 184, 188, 193

Mutasi · 52

O

Organisasi · iii, 13, 23, 24, 34, 55, 63, 65,
69, 82, 85, 88, 98, 99, 118, 120, 123,
126, 128, 139, 165, 173, 174, 175, 180,
183, 185, 187

P

Pegawai · iii, iv, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 34,
38, 40, 57, 59, 64, 78, 79, 80, 81, 84,
85, 86, 87, 99, 100, 109, 111, 113, 114,
116, 117, 121, 122, 123, 129, 130, 131,

132, 133, 134, 135, 150, 169, 170, 171,
172, 173, 174, 179, 181, 183, 193

Pemimpin · 24, 65, 66, 88, 174, 178

Produktivitas · 173, 188

Publik · ii, iii, 67, 68, 69, 71, 76, 78, 79, 82,
83, 182, 183

S

Seleksi · 49, 50

Sistem · 63, 64, 157, 158, 166

T

Teknologi · ii, iii, 7, 12, 14, 24, 30, 38, 39,
45, 54, 56, 57, 58, 61, 63, 64, 76, 99,
100, 117, 118, 120, 121, 122, 123, 124,
125, 126, 127, 128, 129, 132, 149, 167

BIOGRAFI PENULIS



Dr. Suarni Norawati, S.E., M.Si.

Lahir di Simawang Tahun 1977, adalah staf pengajar di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Bangkinang. Menyelesaikan pendidikan terakhir di Universitas Andalas Padang pada Tahun 2017. Saat ini menjabat sebagai Ketua Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana STIE Bangkinang dan penulis aktif dalam melakukan Tri Dharma Peguruan Tinggi. Tahun 2023 menerima SK jabatan fungsional Lektor Kepala.



Nurmansyah, S. STP., M.M.

Lahir di Pkl Bunut Kab Pelalawan 06 November 1991, adalah seorang Aparatul Sipil Negara. Merupakan lulusan IPDN dan Menyelesaikan Program S2 di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Bangkinang. Saat ini menjabat sebagai Camat di Kec Tapung Hilir Kab Kampar. Penulis juga aktif sebagai narasumber di berbagai kegiatan Pelatihan Pemerintahan Daerah.

MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI

PENDEKATAN MOTIVASI, LINGKUNGAN KERJA, DAN KEPUASAN KERJA

Buku referensi “Meningkatkan Kinerja Pegawai: Pendekatan Motivasi, Lingkungan Kerja, dan Kepuasan Kerja” membahas bagaimana faktor-faktor psikologis dan lingkungan berpengaruh besar terhadap kinerja pegawai di tempat kerja. Buku referensi ini membahas tiga elemen utama yang memengaruhi produktivitas dan kesejahteraan pegawai: motivasi, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja. Buku referensi ini membahas berbagai teori motivasi yang telah terbukti efektif dalam meningkatkan semangat dan kinerja pegawai. Buku referensi ini juga membahas bagaimana desain dan suasana lingkungan kerja yang kondusif dapat menciptakan atmosfer yang mendukung kolaborasi, kreativitas, dan inovasi, yang pada gilirannya berkontribusi pada peningkatan kinerja. Selain itu, buku referensi ini membahas pentingnya kepuasan kerja, dengan memberikan pendekatan yang mengutamakan keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan, serta kebutuhan untuk memenuhi ekspektasi pegawai terhadap imbalan dan pengakuan.



 mediapenerbitindonesia.com

 +6281362150605

 Penerbit Idn

 @pt.mediapenerbitidn

