



Teori dan Riset

Manajemen Sumber Daya Manusia

Dr. Hj. Sofia, S.E., M.M., M.Pd.

Teori dan Riset

Manajemen Sumber Daya Manusia

Sanksi Pelanggaran Pasal 113
Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 2014
Tentang Hak Cipta

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
3. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
4. Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

Teori dan Riset

Manajemen Sumber Daya Manusia



Dr. Hj. Sofia, S.E., M.M., M.Pd.

Penerbit
litrus.

Teori dan Riset Manajemen Sumber Daya Manusia

Ditulis oleh:

Dr. Hj. Sofia, S.E., M.M., M.Pd.

Diterbitkan, dicetak, dan didistribusikan oleh

PT. Literasi Nusantara Abadi Grup

Perumahan Puncak Joyo Agung Residence Kav. B11 Merjosari

Kecamatan Lowokwaru Kota Malang 65144

Telp : +6285887254603, +6285841411519

Email: literasinusantaraofficial@gmail.com

Web: www.penerbitlitnus.co.id



Hak Cipta dilindungi oleh undang-undang. Dilarang mengutip atau memperbanyak baik sebagian ataupun keseluruhan isi buku dengan cara apa pun tanpa izin tertulis dari penerbit.

Cetakan 1, Mei 2023

Editor: Zulya Rachma Bahar

Perancang sampul: Rosyiful Aqli

Penata letak: Rosyiful Aqli

ISBN : 978-623-8227-99-0

©Mei 2023

Perpustakaan Nasional RI. Katalog dalam Terbitan (KDT)

Sofia

Teori dan Riset Manajemen Sumber Daya Manusia / Penulis, Sofia; editor, Zulya Rachma Bahar. -- Malang: PT. Literasi Nusantara Abadi Grup, 2023.

x+140 hlm. ; 15,5x23 cm.

ISBN : 978-623-8227-99-0

1. Hukum. I. Judul. II. Sofia.

Prakata



Sumber daya manusia merupakan aset penting dalam organisasi dan menjadi bidang studi yang cukup berkembang pesat dalam beberapa dekade terakhir. Dalam buku ini, dibahas teori dan riset terkini dalam manajemen SDM.

Buku ini dibuat untuk memberikan pemahaman tentang teori-teori yang harus digunakan dalam melakukan riset dalam bidang SDM, mentransfer kemampuan untuk melakukan riset SDM dengan menggunakan konsep yang benar, serta membuat laporan riset SDM yang diperlukan dalam pembuatan rencana dan pengambilan keputusan MSDM.

Hadirnya buku ini diharapkan dapat menjadikan mahasiswa mampu mendeskripsikan urgensi riset dalam bidang SDM, menangkap isu-isu penting yang perlu dilakukan penelitian dalam bidang SDM, memformulasikan ide-ide penelitian dalam bidang SDM, mengembangkan konsep dan variabel dalam penelitian SDM, serta mampu menerapkan berbagai pendekatan dalam menerapkan riset pada bidang SDM.

Daftar Isi



Prakata.....	v
Daftar isi.....	vii

BAB I

KONFLIK.....	1
Hakikat Konflik	1
Proses Terjadinya Konflik.....	3
Penyebab Terjadinya Konflik	5
Jenis-Jenis Konflik.....	7
Dampak Konflik.....	10

BAB II

PERILAKU <i>CYBERLOAFING</i>	13
Pengertian Perilaku <i>Cyberloafing</i>	13
Dimensi Perilaku <i>Cyberloafing</i>	14
Faktor-Faktor Perilaku <i>Cyberloafing</i>	16
Dampak Perilaku <i>Cyberloafing</i>	16
Hubungan Antara Perilaku <i>Cyberloafing</i> dengan Produktivitas.....	17

BAB III

<i>CYBERBULLYING</i>	19
Pengertian <i>Cyberbullying</i>	19
Bentuk-Bentuk <i>Cyberbullying</i>	21
Karakteristik dan Pelaku <i>Cyberbullying</i>	22

Faktor-Faktor yang Memengaruhi <i>Cyberbullying</i>	23
Dampak <i>Cyberbullying</i>	24
BAB IV	
<i>SELF EFFICACY</i>	27
Pengertian <i>Self Efficacy</i>	27
Fungsi <i>Self Efficacy</i>	28
Faktor-Faktor yang Memengaruhi <i>Self Efficacy</i>	31
Dimensi dan Indikator <i>Self Efficacy</i>	33
BAB V	
KECERDASAN	35
<i>Intellectual Quotient</i> (IQ).....	35
<i>Emotional Quotient</i> (EQ).....	37
<i>Spiritual Quotient</i> (SQ).....	39
BAB VI	
KEPEMIMPINAN.....	43
Konsep Kepemimpinan	43
Fungsi Kepemimpinan.....	45
Gaya Kepemimpinan.....	47
Model Kepemimpinan	50
Efektivitas Kepemimpinan	52
Pengembangan Instrumen Kepemimpinan	53
BAB VII	
PRODUKTIVITAS.....	55
Konsep Produktivitas	55
Pengukuran Produktivitas.....	59
Menetapkan Sistem Pengukuran Produktivitas.....	61
Aspek-Aspek Produktivitas.....	64
BAB VIII	
MOTIVASI KERJA.....	67
Definisi Motivasi	67
Prinsip-Prinsip Motivasi.....	68
Proses Lahirnya Motivasi.....	69
Klasifikasi Motivasi.....	70
Teori Abraham Maslow.....	71

Teori Dua Faktor Herzberg	73
Teori Motivasi Berprestasi McClelland	74
BAB IX	
KINERJA	77
Konsep Kinerja	77
Perencanaan Kinerja.....	79
Penilaian Kinerja.....	80
Strategi Meningkatkan Kinerja.....	84
Evaluasi Kinerja.....	85
Perbaikan Kinerja.....	86
BAB X	
PENGEMBANGAN KARIER	95
Konsep Karier	95
Perencanaan Karier.....	97
Pengembangan Karier	98
Tujuan dan Manfaat Pengembangan Karier.....	100
Faktor-Faktor yang Menentukan Karier	101
Instrumen Pengembangan Karier	104
BAB XI	
KEBIJAKAN	105
<i>Employee Engagement</i>	105
<i>Human Resource Flow</i>	107
<i>Rewards Systems</i>	108
<i>Punishment</i>	110
<i>Work Systems Framework</i>	111
BAB XII	
PENGAWASAN	117
Konsep Pengawasan.....	117
Tujuan dan Manfaat Pengawasan.....	119
Tahap-Tahap Pengawasan.....	120
Metode Pengawasan	123
Teknik Pengawasan.....	126
Daftar Pustaka.....	129
Tentang Penulis	137



BAB I

KONFLIK

Hakikat Konflik

Setiap organisasi akan mengalami konflik. Dengan kata lain, konflik akan muncul dan terjadi di semua organisasi. Ketika kepentingan bertabrakan dalam kehidupan individu dan komunitas yang dinamis—baik dalam organisasi maupun dalam masyarakat yang majemuk—maka konflik muncul.

Robbins (2003: 137) mengusulkan tiga perspektif konflik berikut.

1. Menurut pandangan tradisional

Konflik muncul sebagai akibat disfungsi dari komunikasi yang buruk, kurangnya keterbukaan dan kepercayaan antara orang-orang, serta kegagalan para manajer untuk tanggap terhadap kebutuhan dan aspirasi para karyawan. Semua konflik tersebut buruk karena melibatkan kekerasan, kehancuran, dan irasionalitas. Konflik dalam hal ini menjadi entitas berbahaya dan harus dihindari.



2. Menurut perspektif hubungan manusia
Konflik merupakan kejadian yang wajar pada semua kelompok dan organisasi. Konflik tidak dapat dihindari dan terkadang dapat meningkatkan kinerja kelompok.
3. Menurut pendekatan interaksionis
Pendekatan ini mendorong terjadinya konflik karena kelompok yang kooperatif, tenang, dan damai cenderung menjadi statis, apatis, dan tidak tanggap terhadap kebutuhan akan perubahan dan inovasi. Dapat dikatakan bahwa kontribusi utama pendekatan interaksionis yaitu mendorong pemimpin kelompok untuk mempertahankan tingkat minimum konflik yang berkelanjutan. Berdasarkan pendekatan ini, terlihat jelas bahwa menyatakan konflik selalu baik atau buruk adalah tidak benar.

Konflik secara teori terdiri dari dua jenis, yaitu konflik fungsional dan konflik disfungsional. Konflik fungsional merupakan sebuah konfrontasi di antara kelompok yang menambah keuntungan kinerja organisasi. Adapun konflik disfungsional merupakan setiap konfrontasi atau interaksi antara kelompok yang merugikan atau menghalangi seseorang untuk mencapai tujuan organisasi (Robbins, 1996: 438).

Cummings (1980) mengartikan konflik sebagai proses interaksi sosial antara dua orang atau lebih atau kelompok tidak setuju terhadap pendapat atau tujuan mereka. Adapun Luthans (2006) mengartikan konflik sebagai ketidaksejajaran nilai atau tujuan di antara anggota organisasi.

Secara objektif, konflik didefinisikan sebagai perbedaan nilai atau tujuan perilaku yang dengan sengaja mengganggu pencapaian tujuan orang lain, serta sebagai permusuhan emosional. Luthans (2006) mengungkapkan bahwa konflik yang dimaksud merupakan perbedaan kepentingan, perilaku kerja, karakteristik individu, serta tanggung jawab organisasi.

Walton (1987) mengartikan konflik organisasi sebagai perbedaan ide atau inisiatif antarbawahan atau antarmanajer dalam mengoordinasikan kegiatan. Diartikan pula sebagai perbedaan inisiatif dan pemikiran yang menghalangi upaya pencapaian tujuan organisasi.

Adapun Stoner & Wankel (1982) mendefinisikan konflik organisasi sebagai perselisihan antara dua atau lebih anggota organisasi. Perselisihan terjadi karena mereka harus berbagi sumber daya atau aktivitas kerja yang terbatas. Bisa juga karena mereka memiliki status, tujuan, nilai, atau persepsi yang berbeda.



BAB II

PERILAKU *CYBERLOAFING*

Pengertian Perilaku *Cyberloafing*

Cyberloafing berasal dari dua kata, yaitu *cyber* dan *loafing*. Istilah *cyber* banyak digunakan sebagai awalan untuk penggunaan komputer sebagai instrumen pada tahun 1995. Adapun *loafing* mengacu pada membuang-buang waktu. Dengan demikian, *cyberloafing* diartikan sebagai kegiatan menghabiskan waktu yang lama di komputer.

Dalam hal ini, *cyberloafing* dapat tergolong sebagai perilaku menyimpang karyawan yang menggunakan status karyawannya untuk mengakses internet untuk tujuan yang tidak berhubungan dengan pekerjaan selama jam kerja. Askew (2012) mengartikan *cyberloafing* sebagai perilaku karyawan nontelekomunikasi yang menggunakan komputer di tempat kerja untuk aktivitas nondestruktif yang tidak terhubung dengan pekerjaan yang dibagikan atasannya kepada karyawan.



Cyberloafing diartikan pula sebagai segala aktivitas yang dilakukan karyawan saat menggunakan akses internet selama jam kerja untuk tujuan yang tidak terkait dengan pekerjaan mereka. Dengan kata lain, penggunaan teknologi internet selama jam kerja berlangsung hanya untuk keuntungan pribadi. Teknologi yang digunakan untuk melakukan *cyberloafing* dapat menggunakan teknologi pribadi, jadi bukan hanya teknologi milik instansi saja.

Henle & Blanchard (2008) mendefinisikan *cyberloafing* sebagai penggunaan internet dan *e-mail* kantor yang disengaja oleh karyawan untuk tujuan yang tidak terkait dengan pekerjaan sambil bekerja. *Cyberloafing* diklasifikasikan menjadi dua jenis, yaitu minor dan serius.

Cyberloafing minor termasuk mengirim atau menerima *e-mail* pribadi saat bekerja, serta membaca berita dan berbelanja online. Adapaun *cyberloafing* serius termasuk mengunjungi situs web dewasa, mengunduh musik, bermain media sosial pribadi, dan berkomunikasi dengan orang lain secara langsung melalui obrolan atau blog.

Sipior & Ward (2002) mengungkapkan bahwa *cyberloafing* dapat menyebabkan gangguan tempat kerja, pelanggaran hak cipta (seperti penggunaan gambar yang diambil dari internet tanpa izin), dan fitnah (seperti ketidakpuasan karyawan terhadap manajernya). Namun di sisi lain, *cyberloafing* dapat juga bermanfaat bagi kreativitas karyawan.

Berdasarkan definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa perilaku *cyberloafing* merupakan perilaku pribadi yang dilakukan oleh seorang karyawan di suatu perusahaan saat jam kerja. Perilaku tersebut tidak ada hubungannya dengan pekerjaan yang seharusnya dilakukan pada saat itu.

Dimensi Perilaku *Cyberloafing*

Dilihat dari intensitas perilakunya, Blanchard & Henle (2008) membagi *cyberloafing* menjadi dua level berikut.

1. *Minor cyberloafing*

Minor cyberloafing merujuk pada bentuk kegiatan karyawan yang menggunakan internet untuk tujuan yang tidak berhubungan dengan pekerjaan. Hal tersebut menjadi aktivitas yang dapat diterima, tetapi tidak sepenuhnya sesuai. Adapun contoh aktivitasnya yaitu mengirim dan menerima pesan elektronik, mengunjungi situs web, memperbarui status jejaring sosial, bermain *game online*, dan berbelanja *online*.



BAB III

CYBERBULLYING

Pengertian *Cyberbullying*

Pada tahun 2010, *Oxford English Dictionary* menambahkan istilah baru, yaitu *cyberbullying*, yang merujuk pada tindakan perundungan di dunia maya. Istilah ini pertama kali digunakan pada tahun 1998 di Canberra dan sudah banyak digunakan oleh para sarjana. Sebelumnya, istilah ini telah diperkenalkan oleh Besley dalam sebuah artikel di *New York Times* pada tahun 1995. Menurut Narpaduhita & Saminar (2014), *cyberbullying* merupakan bentuk baru dari perilaku perundungan dengan karakteristik dan dampak yang serupa.

Banyak ahli yang menyampaikan pendapatnya mengenai definisi *cyberbullying*, di antaranya sebagai berikut.

1. Menurut Nasrullah (2015)
Cyberbullying atau perundungan secara daring merujuk pada tindakan negatif yang dilakukan secara berulang-ulang oleh seseorang terhadap



orang lain. Tindakan tersebut sering kali membuat korban merasa tidak berdaya dan menderita, baik secara fisik maupun mental.

2. Willard (2005)
Perilaku *cyberbullying* merujuk pada tindakan yang dilakukan orang lain melalui pengiriman pesan yang mengandung bahaya, atau melakukan bentuk lain dari kekerasan sosial dengan menggunakan internet atau teknologi digital lainnya. Bentuk pelecehan tersebut bisa berupa pelecehan langsung maupun tidak langsung dengan tujuan merusak reputasi seseorang melalui tindakan meniru atau menyebarkan informasi pribadi, baik dalam bentuk teks maupun gambar.
3. Hinduja & Patchin (2009) dan Smith dkk. (2008)
Cyberbullying adalah tindakan agresif, berulang, dan intensif yang dilakukan oleh seorang individu atau kelompok menggunakan teknologi dan perangkat elektronik sebagai sarana untuk menyerang target tertentu.
4. Patchin & Hinduja (2015)
Cyberbullying adalah tindakan yang disengaja dan dilakukan berulang-ulang, dilakukan melalui media elektronik atau internet.
5. Smith (2008)
Cyberbullying merupakan perilaku agresif dan disengaja yang terus-menerus dilakukan oleh individu atau kelompok menggunakan media elektronik untuk menyerang seseorang yang tidak mampu membela dirinya sendiri. Perilaku ini dilakukan tanpa batasan waktu dan dapat mengakibatkan dampak psikologis yang serius bagi korban.

Dapat disimpulkan bahwa *cyberbullying* merupakan tindakan penyalahgunaan teknologi yang dilakukan oleh seseorang dengan cara mengirim pesan atau mengunggah gambar atau video dengan tujuan merendahkan, menyiksa, mengolok-olok, atau mengancam seseorang.

Dalam era digital, banyak orang menghabiskan waktu mereka secara *online*. Sayangnya, hal tersebut juga berarti bahwa *cyberbullying* telah menjadi semakin umum. Ada banyak alasan seseorang menjadi korban *cyberbullying*; termasuk perbedaan ras, jenis kelamin, orientasi seksual, agama, atau bahkan hanya perbedaan pendapat. Apa pun alasannya, efek *cyberbullying* bisa sangat merugikan; bahkan bisa menyebabkan depresi, kecemasan, hingga bunuh diri.



BAB IV

SELF EFFICACY

Pengertian *Self Efficacy*

Teori *self efficacy* atau efikasi diri merupakan cabang dari *social cognitive theory* yang dikembangkan oleh Bandura—dikenal sebagai *social learning theory*. *Self efficacy* diartikan pula sebagai keyakinan bahwa seseorang memiliki kendali atas lingkungan eksternal dan proses internal mereka. Aspek lain dari pertumbuhan kognitif remaja adalah rasa percaya diri mereka, atau keyakinan mereka pada kemampuannya untuk berperilaku dengan tepat.

Self efficacy akan menentukan cara orang-orang merasakan, memikirkan, memotivasi dirinya, dan melakukan sebuah perilaku. Seorang remaja dalam memecahkan masalah maupun dalam proses penyesuaian diri ketika dalam posisi stres akan memerlukan suatu keyakinan terhadap kemampuan diri sendiri. Hal tersebut akan menentukan tindakan yang dilakukan dan hasil yang ditunjukkan (Feist & Feist, 2011; Artha & Supriadi, 2013).



Dapat dikatakan pula bahwa *self efficacy* merupakan salah satu aspek pengetahuan diri yang secara signifikan memengaruhi kehidupan sehari-hari. Mengingat bahwa *self efficacy* akan memengaruhi cara orang memilih tindakan yang akan diambil untuk mencapai suatu tujuan, termasuk cara bersiap-siap menghadapi keadaan yang mungkin dihadapi.

Self efficacy dipahami juga sebagai keyakinan bahwa seseorang dapat memengaruhi lingkungannya dan mendapatkan hasil yang diinginkannya. Dalam hal ini, efikasi diri memiliki pengaruh yang besar terhadap perilaku (Santrock, 2007: 286).

Sebagian *self efficacy* didasarkan pada pengalaman dan beberapa harapan kita terkait dengan orang lain, terutama harapan yang berfungsi bagi kepribadian (Cervone, 2012). *Self efficacy* diartikan sebagai harapan tentang seberapa jauh seseorang mampu melakukan suatu perilaku dalam suatu situasi tertentu. *Self efficacy* yang positif adalah keyakinan untuk mampu melakukan yang lebih baik.

Tanpa *self efficacy*, bisa jadi seseorang tidak mau memulai suatu aktivitas. Khususnya, sikap yang sangat situasional. Tingkat *self efficacy* seseorang akan memengaruhi tiga aspek diri individu. *Pertama*, kecenderungan seseorang untuk terlibat dalam aktivitas tertentu. *Kedua*, kapasitasnya untuk beradaptasi dalam menghadapi kesulitan. *Ketiga*, cara keberhasilan atau kegagalan dalam satu aktivitas memengaruhi perilaku dalam situasi lain. *Self efficacy* diartikan sebagai gagasan bahwa seseorang memiliki kemampuan untuk melaksanakan tugas dengan sukses (Friedman & Schustack, 2008).

Seseorang yang memiliki persepsi efikasi diri akan mampu menilai sikap seseorang dalam memecahkan masalah, kegigihannya dalam mengatasi hambatan, dan seberapa lama mereka dapat bertahan dalam situasi yang tidak nyaman. Warsito (2004) mengartikan *self efficacy* sebagai keyakinan bahwa seseorang dapat mengerahkan beberapa derajat kontrol diri atas proses internal dan eksternal. Efikasi diri didasarkan pada gagasan bahwa orang memiliki kehendak bebas. Adapun efikasi merupakan keyakinan bahwa seseorang dapat menyelesaikan tugas. (Feist & Feist, 2011).

Fungsi *Self Efficacy*

Bastable (2002) mengatakan bahwa *self efficacy* dinilai dan diproses secara kognitif berdasarkan empat sumber informasi paling signifikan berikut.



BAB V

KECERDASAN

Intellectual Quotient (IQ)

Kecerdasan intelektual seseorang erat kaitannya dengan dunia kerja. Kecerdasan intelektual yang tinggi diharapkan dapat mengungguli kecerdasan intelektual yang rendah. Kemampuan untuk bertindak dengan tujuan, berpikir rasional, dan menghadapi lingkungan secara efektif didefinisikan sebagai kecerdasan intelektual.

Kecerdasan intelektual secara umum adalah kemampuan mental yang melibatkan proses berpikir rasional. Akibatnya, intelektual tidak dapat diamati secara langsung. Intelektual harus ditulis dari berbagai tindakan nyata yang merangkum proses berpikir rasional. Hasilnya adalah konsep kuantitatif yang awalnya digunakan untuk menilai kecerdasan (Rahmasari, 2012: 4).

Kecerdasan intelektual yang lebih tinggi memiliki korelasi positif yang signifikan dengan prestasi kerja. Prestasi kerja seorang pekerja akan



menghasilkan hasil yang lebih memuaskan. Penelitian menunjukkan bahwa IQ menyumbang 30% dari perilaku prestasi kerja dan kinerja karyawan.

Azwar (2004: 7) menambahkan bahwa kecerdasan merupakan kemampuan seseorang untuk bertindak dengan tujuan tertentu dalam pikirannya, berpikir secara rasional, dan menghadapi lingkungan secara efektif.

Dengan kata lain, kecerdasan intelektual merupakan kapasitas mental yang melibatkan proses berpikir logis dan rasional. Tidak seperti halnya tingkat kecerdasan fisik yang dapat dilihat dan diamati secara langsung, kecerdasan intelektual harus diterjemahkan dari tindakan nyata yang menunjukkan manifestasi dari proses berpikir tersebut.

Ada tiga domain kognitif yang dianggap sebagai indikator kecerdasan intelektual. Wiramiharja (2003) menyebutkan tiga indikator tersebut sebagai berikut.

1. Kemampuan figur, yaitu kemampuan pemahaman dan nalar di bidang bentuk.
2. Kemampuan verbal, yaitu pemahaman dan nalar di bidang bahasa.
3. Nalar numerik, yaitu kemampuan untuk memahami dan memanfaatkan angka dan konsep matematis.

Kecerdasan intelektual seseorang terdiri dari tujuh kriteria berikut.

1. Kecerdasan numerik, yaitu kemampuan untuk berhitung dengan cepat dan tepat.
2. Pemahaman verbal, yaitu kemampuan untuk memahami yang dibaca atau didengar dan menghubungkan kata-kata satu sama lain.
3. Keterampilan persepsi, yaitu kemampuan dalam mengenali kemiripan dan perbedaan visual dengan cepat dan tepat.
4. Penalaran induktif, yaitu kemampuan mengenai suatu urutan logis dalam suatu masalah untuk kemudian diselesaikan.
5. Penalaran deduktif, yaitu kemampuan menggunakan logika dan menilai implikasi suatu argumen.
6. Visualisasi ruang, yaitu kemampuan membayangkan cara suatu objek akan tampak seandainya posisinya akan ruang dirubah.
7. Ingatan, yaitu kemampuan menahan dan mengenang kembali pengalaman masa lalu.



BAB VI

KEPEMIMPINAN

Konsep Kepemimpinan

Asal kata “kepemimpinan” dapat ditelusuri kembali ke kata “pimpin” yang artinya bimbing atau tuntun. Dari kata pimpin lahirlah kata kerja memimpin yang artinya menuntun atau membimbing; serta kata benda pemimpin, yaitu orang yang berfungsi memimpin atau orang yang membimbing dan menuntun.

Kepemimpinan adalah sikap yang memengaruhi kehidupan orang lain. Maxwel (1998: 7) mengartikan kepemimpinan sebagai sesuatu yang dimiliki oleh seorang pemimpin secara alami berupa kepribadian, kemampuan, dan kapabilitas (Maxwel, 1998: 7).

Kepemimpinan didefinisikan sebagai kemampuan seseorang untuk mengarahkan orang lain, terutama bawahan, untuk melakukan yang diinginkan oleh pemimpin meskipun bertentangan dengan keinginan pribadinya.



Sutrisno (2011) mengartikan kepemimpinan sebagai proses membujuk individu dan kelompok untuk mencapai tujuan tertentu.

Kepemimpinan diartikan juga sebagai proses ketika seorang atasan mendorong bawahannya untuk bertindak sesuai dengan keinginannya. Selain itu, kepemimpinan juga dapat mengarahkan dan mengoordinasikan pekerjaan anggota kelompok (Hughes, 2012: 5).

Sebagai rangkaian kegiatan yang dilakukan pemimpin, kepemimpinan berkaitan dengan posisi (kedudukan) dan gaya atau perilakunya. Dalam beberapa situasi, kepemimpinan merupakan suatu proses hubungan timbal balik atau interaksi antara pemimpin dan bawahan.

Kaloh (2009) mengatakan bahwa kepemimpinan menjadi aspek penting di dalam manajemen dan ilmu administrasi karena mengaitkan langsung antara atasan dan bawahan dalam suatu organisasi. Kepemimpinan melekat pada orang dan harus berkaitan langsung dengan orang yang dipimpinya (Syafi'i, 2003: 29).

Kepemimpinan didefinisikan sebagai proses memengaruhi orang lain untuk memfasilitasi tujuan organisasi yang relevan, atau proses memengaruhi orang lain untuk mendukung keinginan tujuan organisasi yang relevan. Kepemimpinan didefinisikan sebagai kemampuan, proses, atau fungsi membujuk orang lain untuk melakukan sesuatu untuk mencapai tujuan tertentu (Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2002: 428).

Obiwuru (2011: 101) mengartikan kepemimpinan sebagai tindakan seseorang yang memandu tindakan kelompok menuju tujuan bersama. Terdapat tiga unsur penting dalam kepemimpinan, yaitu upaya untuk memengaruhi orang lain, untuk mengambil tindakan, dan demi mencapai tujuan bersama.

Kepemimpinan juga dapat dipahami sebagai proses pembentukan dan pemeliharaan struktur dalam ekspektasi dan interaksi. Dilakukan dengan tujuan meningkatkan pengaruh secara bertahap di atas kepatuhan mekanis terhadap arahan rutin organisasi.

Kepemimpinan menjadi sebuah tindakan memberikan bimbingan yang menginspirasi serta menumbuhkan potensi pertumbuhan dan perkembangan bawahan. Aspek baru dalam definisi ini yang tidak terdapat dalam definisi lain yaitu proses membimbing bawahan; serta untuk membangkitkan inspirasi dan memupuk potensi bawahan.

Di sisi lain, kepemimpinan merupakan seperangkat karakteristik yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin. Seorang pemimpin haruslah orang



BAB VII

PRODUKTIVITAS

Konsep Produktivitas

Produktivitas berasal dari bahasa Inggris, yaitu *product*, *result*, dan *outcome*; kemudian kata tersebut berkembang menjadi *productive* yang berarti menghasilkan. Dengan demikian, produktivitas dapat didefinisikan sebagai kemampuan atau kapasitas untuk menghasilkan sesuatu. Produktivitas dapat merujuk pada hal-hal material dan nonmaterial, serta hal-hal yang dapat dinilai dan tidak dapat dinilai dengan uang.

Produktivitas kerja sebagai suatu konsep menunjukkan adanya hubungan antara hasil kerja dengan waktu yang diperlukan untuk menghasilkan barang dan jasa dari seorang tenaga kerja. Erhan (2005: 25) menyebutkan bahwa produktivitas memiliki empat definisi tambahan berikut.

1. Mengurangi jumlah sumber daya yang diperlukan untuk menghasilkan produksi yang sama.



2. Meningkatkan jumlah produksi dengan menggunakan sumber daya yang lebih sedikit.
3. Meningkatkan jumlah produksi dengan sumber daya tetap.
4. Meningkatkan jumlah produksi dengan hanya beberapa sumber daya.

Produktivitas diartikan pula sebagai konsep sistem yang membandingkan sumber daya yang tersedia dengan *output* yang dihasilkan untuk menggambarkan proses manufaktur. Sistem perbandingan *input-output* adalah konsep kontekstual yang dapat diterapkan pada berbagai situasi dalam suatu organisasi, industri, dan dalam skala nasional.

Sinungan (2003: 1) mengatakan bahwa produktivitas memerlukan sikap mental patriotik terhadap masa depan, dilandasi keyakinan bahwa hari ini lebih baik dari kemarin dan hari esok lebih baik dari hari ini. Produktivitas didefinisikan sebagai sikap mental manusia dan upaya untuk meningkatkan hasil dengan menggunakan sumber daya seefisien mungkin, pada akhirnya diukur dari *input* yang digunakan untuk mencapai hasil yang optimal (Handoko, 2003: 39).

Selain itu, produktivitas didefinisikan juga sebagai rasio keluaran (*output*) terhadap masukan (*input*). Produktivitas meningkat ketika efisiensi (waktu, bahan, tenaga kerja), sistem kerja, teknik produksi, dan tingkat keterampilan tenaga kerja meningkat. Peningkatan produktivitas sama dengan peningkatan efisiensi. Sistem kerja—termasuk teknik kerja—akan diperbaiki dan disederhanakan sehingga produktivitas meningkat. Kompetensi sumber daya manusia juga penting, semakin banyak pekerja yang kompeten maka semakin produktif pula mereka (Hasibuan, 2005: 126).

Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut, produktivitas memiliki dua aspek. *Pertama*, efektivitas yang berkaitan dengan pencapaian hasil kerja yang optimal; meliputi pencapaian target dalam hal kualitas, kuantitas, dan waktu. *Kedua*, efisiensi yang berkaitan dengan membandingkan *input* dengan realisasi penggunaannya atau cara pekerjaan tersebut dilaksanakan dengan efisien.

Efisiensi adalah metrik yang digunakan untuk membandingkan *input* yang direncanakan. Jika *input* yang digunakan melebihi tingkat penghematan maka tingkat efisiensi dikatakan lebih tinggi. Metrik efektivitas memberikan gambaran tentang tujuan yang telah dicapai. Jika kedua hal tersebut dihubungkan, peningkatan efektivitas tidak selalu berarti peningkatan efisiensi.

Sinungan (2003: 14) menyebutkan ada dua manfaat yang dapat diambil dari pengukuran produktivitas bagi perusahaan. *Pertama*, sebagai alat bagi



BAB VIII

MOTIVASI KERJA

Definisi Motivasi

Motivasi kerja merupakan suatu hal penting yang sering disinggung oleh pimpinan suatu organisasi atau perusahaan, baik secara terbuka maupun terselubung. Robbins & Judge (2008: 221) mengartikan motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya.

Motivasi didefinisikan juga sebagai kemauan untuk mengeluarkan upaya tingkat tinggi menuju tujuan organisasi sebagai imbalan atas kemampuan upaya tersebut untuk memenuhi kebutuhan individu. Dari perspektif yang lebih sistematis, pengertian motivasi kerja meliputi upaya (*effort*), tujuan organisasi (*organizational goals*), dan kebutuhan (*needs*). Unsur upaya merupakan ukuran intensitas. Upaya yang diarahkan tersebut haruslah konsisten dengan tujuan organisasi. Adapun kebutuhan adalah keadaan internal yang menyebabkan hasil-hasil tertentu terlihat menarik (Robbins, 2008: 213).



Motivasi didefinisikan sebagai kemauan mengerahkan upaya tingkat tinggi untuk mencapai tujuan organisasi, dibatasi oleh kemampuan seseorang untuk memenuhi kebutuhan individu tertentu. Definisi tersebut mengandung tiga komponen utama, yaitu usaha, tujuan, dan kebutuhan. Dalam hal ini, komponen upaya menentukan intensitas. Motivasi menjadi sebuah proses memenuhi kebutuhan dan harus diarahkan secara konsisten dengan tujuan organisasi.

Adapun motivasi pegawai sangat efektif untuk meningkatkan dan memenuhi kepuasan kerja pegawai. Faktor-faktor tersebut diukur melalui faktor intrinsik (kebutuhan prestasi dan kepentingan) dan faktor ekstrinsik (keamanan kerja, gaji, dan promosi).

Luthans (2006: 161) mengartikan motivasi sebagai reaksi yang timbul dari dalam diri seseorang karena adanya rangsangan dari luar yang memengaruhinya. Motivasi dapat diartikan juga sebagai sekelompok faktor yang menyebabkan individu berperilaku dalam cara-cara tertentu. Griffin (2004: 60) menambahkan bahwa motivasi merupakan pertimbangan yang penting bagi pemimpin karena sangat memengaruhi kinerja individu.

Dengan demikian, dapat diartikan bahwa motivasi merupakan suatu daya penggerak dari dalam diri individu untuk melakukan kegiatan tertentu dalam mencapai tujuan. Dengan memberikan motivasi yang tepat, karyawan akan terdorong untuk melakukan yang terbaik dalam melaksanakan pekerjaannya. Mereka juga percaya bahwa dengan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan dan sasarannya, kepentingan pribadi mereka juga akan terjaga.

Prinsip-Prinsip Motivasi

Mangkunegara (2009: 61) menyebutkan prinsip-prinsip berikut yang dapat digunakan untuk memotivasi karyawan.

1. Prinsip partisipasi
Agar terdorong untuk bekerja, karyawan perlu memiliki peran dan bagian dalam menentukan tujuan yang ingin dicapai oleh pemimpin.
2. Prinsip komunikasi
Pemimpin harus memberikan informasi yang jelas mengenai tugas dan usaha untuk mencapai tujuan sehingga karyawan akan lebih termotivasi.



BAB IX

KINERJA

Konsep Kinerja

Kinerja berasal dari istilah “prestasi kerja” atau “kinerja aktual” yang berarti kinerja kerja atau kinerja aktual yang dicapai seseorang. Kinerja didefinisikan sebagai kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dilakukan oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

Kinerja selalu menjadi isu aktual bagi organisasi. Mengingat bahwa kinerja organisasi merupakan pertanyaan kunci bagi efektivitas atau keberhasilan organisasi. Organisasi yang sukses dan efektif merupakan organisasi dengan individu-individu yang memiliki kinerja baik dan berkualitas (Sofia, 2022: 22).

Adapun Khan (2010: 297) mendefinisikan kerja, prestasi kerja, atau kinerja sebagai kemampuan bekerja dari segi kualitas dan kuantitas. Kinerja merupakan kuantitas dan kaliber kerja yang dihasilkan oleh seorang individu selama periode waktu yang telah ditentukan, biasanya satu tahun.



Sementara itu, prestasi kerja didefinisikan sebagai kualitas dan kuantitas kerja yang dilakukan oleh pegawai. Baik dilakukan secara individu maupun kelompok dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tugas dan fungsi yang diberikan oleh lembaga atau organisasi tempat mereka bekerja.

Kinerja menunjukkan kemampuan dan keterampilan seorang pekerja. Sudut pandang ini memberikan penekanan yang kuat pada kapabilitas SDM perusahaan. Dimulai dengan kemampuan kognitif, emotif, dan psikomotor karyawan. Dengan kata lain, kinerja dan hasil keterampilan dan kemampuan karyawan lebih penting (Ivancevich, Konopasket, & Matteson, 2002: 157).

Kinerja diartikan pula sebagai hasil kerja yang telah berhasil ditunjukkan oleh karyawan yang telah melangkah lebih jauh untuk memenuhi tugas dan kewajibannya. Kinerja karyawan menunjukkan seberapa besar nilai yang dibawa karyawan ke organisasi, seperti

1. kuantitas keluaran (semakin banyak maka semakin baik);
2. kualitas keluaran (semakin berkualitas maka semakin baik);
3. jangka waktu yang dibutuhkan (semakin pendek/singkat waktu pengerjaan maka semakin berkinerja);
4. kehadiran di tempat kerja (semakin sedikit izin maka semakin baik); serta
5. sikap kooperatif di dalam organisasi (semakin bisa bekerja sama maka semakin baik).

Pada dasarnya kinerja merupakan sesuatu yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Sesuatu yang dilakukan karyawan diartikan sebagai segala sesuatu yang harus mereka lakukan, sedangkan segala sesuatu yang tidak dilakukan karyawan juga disebut kinerja. Semakin taat pada tugas pokok atau fungsi yang harus dikerjakan, semakin baik pula dalam melaksanakan tugas dan fungsi yang digariskan dalam peraturan.

Dengan kata lain, kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh pegawai secara individu maupun kelompok dalam suatu organisasi. Dilakukan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi tersebut dalam upaya mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi. Kinerja berkaitan dengan kemampuan, ketangguhan, dan kemandirian untuk mengatasi masalah dalam batas waktu yang ditentukan secara hukum. Selain itu, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan visi, misi, serta tujuan organisasi terkait.



BAB X

PENGEMBANGAN KARIER

Konsep Karier

Mathis & Jackson (2011) menjelaskan bahwa karier merupakan urutan posisi yang terkait dengan pekerjaan yang diduduki seseorang sepanjang hidupnya. Mulai dari staf, pimpinan tingkat paling bawah, pimpinan menengah, hingga pimpinan atas.

Sebagian besar orang-orang mengejar karier untuk memenuhi kebutuhan individu secara mendalam. Banyak juga orang mengejar karier dalam rangka mendapatkan kepuasan batin. Ada juga orang yang mengejar karier dalam rangka mendapatkan pendapatan atau pundi-pundi uang terbanyak. Hingga akhirnya banyak pemimpin yang berhadapan dengan penegak hukum karena melakukan upaya memperkaya diri, keluarga, dan orang lain; disebut sebagai tindakan korupsi.

Adapun Bhushan & Rai (2004) mengartikan karier sebagai suatu pekerjaan terhormat seseorang yang dimulai sewaktu masih berusia muda dengan



harapan memperoleh kemajuan dan mengējarnya sampai pemberhentian atau pensiun (purnabakti). Apabila suatu pekerjaan tidak ada kemajuan sejak muda hingga purnatugas maka karier yang bersangkutan dapat dikatakan tidak baik. Namun, apabila selalu meningkat hingga mencapai puncak karier yang memungkinkan untuk diduduki maka dapat dikatakan berhasil (Djestawana, 2009: 61).

Stone (2002) menambahkan bahwa karier merupakan serangkaian jabatan atau pekerjaan yang dipegang oleh seseorang selama jangka waktu relatif lama. Karier juga dapat dimaknai sebagai kemajuan seseorang dalam suatu lapangan kerja yang diperolehnya selama waktu ia bekerja.

Sementara itu, Djestawana (2009: 61) berpendapat bahwa karier merupakan kemajuan kedudukan seorang karyawan di dalam suatu organisasi dari posisi awal saat masuk (sesuai dengan ijazah dan kompetensi yang dimiliki) hingga posisi tertinggi saat berhenti. Ketika banyak struktural yang ditempati dan posisi struktural mereka selalu naik, dapat dikatakan pula karier karyawan tersebut baik.

Flippo (2003: 271) dalam hal ini mendefinisikan karier sebagai suatu rangkaian kegiatan kerja yang terpisah, tetapi berkaitan; serta memiliki kesinambungan dalam hidup seseorang. Handoko (2003: 121) menambahkan bahwa karier merupakan semua pekerjaan atau jabatan yang dipegang selama kehidupan kerja seseorang.

Karier dapat diartikan pula sebagai urutan pekerjaan atau jabatan seorang pegawai dalam riwayat pekerjaan dan riwayat hidupnya. Dengan kata lain, alur karier berarti urutan jabatan atau posisi bertingkat dari yang paling rendah sampai yang paling tinggi (Nawawi, 2016).

Dalam hal ini, riwayat pekerjaan yang pernah diduduki sejak menduduki jabatan hingga jabatan tertinggi yang pernah ia duduki dapat dikatakan sebagai karier. Pada dasarnya, karier seseorang dapat terlihat jelas dalam daftar hidup yang dibuat dengan benar dan jujur.

Individu dapat dikatakan akan selalu berjuang untuk meniti karier sepanjang masih memungkinkan. Ia akan berusaha mencapai jabatan tertinggi yang mungkin dapat diduduki. Hal tersebut menunjukkan bahwa karier pada masing-masing orang menjadi kebanggaan tersendiri dibandingkan hal yang lainnya.

Berdasarkan penjelasan di atas, karier dapat disimpulkan sebagai proses yang menggambarkan usaha atau kegiatan seorang pegawai dalam mencapai tujuan dan alur jabatan untuk mencapai tujuan kariernya masing-masing.



BAB XI

KEBIJAKAN

Employee Engagement

Keterlibatan karyawan atau *employee engagement* menjadi tugas kunci yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja, pencapaian, dan kemajuan karyawan sepanjang tahun. Keterlibatan karyawan bukanlah sekadar slogan, tetapi memiliki keterkaitan yang jelas dengan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan.

Dalam situasi persaingan pasar yang ketat, efisiensi dan produktivitas yang optimal sangatlah penting. Oleh karena itu, semua organisasi akan berupaya maksimal untuk meningkatkan kualitas kinerja karyawan melalui pengelolaan sumber daya manusia yang baik dan perbaikan berkelanjutan.

Keterlibatan karyawan menjadi faktor yang sangat penting dalam mencapai kesuksesan sebuah perusahaan. Walaupun demikian, tingkat keterlibatan karyawan di banyak negara masih sangat rendah. Sebuah studi Gallup pada tahun 2013 yang dilaporkan oleh New York Times menyebutkan hanya 13%



dari karyawan di 142 negara yang merasa terlibat di tempat kerja mereka. Hal ini juga terjadi di Indonesia, hanya 15% dari karyawan yang merasa terlibat dengan perusahaan tempat mereka bekerja.

Karyawan yang merasa terlibat akan memiliki motivasi untuk menyelesaikan tugas-tugas mereka dengan penuh semangat. Bahkan rela mengorbankan waktu dan tenaga yang lebih banyak, serta lebih proaktif dalam mencapai tujuan kerja mereka.

Hasil studi yang dilakukan Taleo Research (2009) menemukan bahwa karyawan dengan keterlibatan tinggi 3% lebih mungkin untuk memiliki produktivitas di atas rata-rata, serta dua kali lebih mungkin untuk memiliki kinerja yang baik.

Robinson, Perryman, & Hayday (2004) memberikan definisi *employee engagement* sebagai sikap positif yang ditunjukkan karyawan terhadap organisasi dan nilai perusahaan. Seorang karyawan yang terikat akan memiliki kesadaran terhadap bisnis, serta bekerja dengan rekan kerja untuk meningkatkan kinerja dalam pekerjaan untuk keuntungan organisasi.

Karyawan yang memiliki kesadaran bisnis akan berupaya memberikan performa terbaiknya dalam meningkatkan kinerja mereka. Mereka menyadari bahwa kinerja mereka berdampak langsung pada kinerja keseluruhan perusahaan.

Variabel yang mendorong keterlibatan karyawan akan secara langsung memengaruhi indikator keterlibatan karyawan, serta secara tidak langsung akan memengaruhi kinerja karyawan. Seluruh indikator keterlibatan karyawan berdampak langsung pada kinerja karyawan, serta keterlibatan karyawan memberikan dampak sebesar 63% pada kinerja karyawan.

Adapun dimensi ekspektasi kerja memberikan dampak tidak langsung tertinggi dari *employee engagement* terhadap kinerja karyawan. Sementara itu, dimensi jumlah opini dan kemajuan dalam pekerjaan memberikan dampak tidak langsung paling kecil pada kinerja karyawan.

Perusahaan berkomitmen untuk mempertahankan keterlibatan karyawan dan berupaya terus meningkatkannya karena telah terbukti bahwa keterlibatan karyawan memiliki efek positif terhadap kinerja mereka. Perusahaan berusaha untuk memelihara hubungan yang kuat dengan karyawan agar mereka terus termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya. Beberapa cara yang dapat dilakukan yaitu memperkuat hubungan antara pimpinan dan karyawan agar tetap harmonis, menyediakan pelatihan atau *workshop*, serta menyelenggarakan acara ramah-tamah.



BAB XII

PENGAWASAN

Konsep Pengawasan

Pengawasan merupakan tahap akhir dari proses pengelolaan setelah melalui tahap-tahap perencanaan, pengorganisasian, pengisian staf, dan pengarahan. Tahapan-tahapan tersebut merupakan proses manajemen yang berkaitan dengan usaha untuk menjalankan organisasi sehingga seluruh proses pelaksanaan kegiatan selalu menuju ke arah tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Pengawasan dilakukan selama proses kegiatan berlangsung sehingga setiap tindakan yang dilakukan dapat diawasi. Dengan demikian, setiap penyimpangan dari rencana dapat segera dikoreksi sehingga penyimpangan yang terjadi tidak berjalan terlalu jauh.

Natalia (2011) menyebutkan bahwa pengawasan (*controlling*) mempunyai banyak istilah lainnya, di antaranya *evaluating*, *appraising*, dan *correcting*. Namun, sebutan *controlling* lebih banyak digunakan karena mengandung



konotasi yang mencakup penetapan standar, pengukuran, dan pengoreksian atas penyimpangan/tindakan perbaikan (Handoko, 2003: 359).

Pengawasan menjadi salah satu kegiatan untuk mengendalikan seluruh SDM dalam organisasi agar menaati peraturan dan bekerja sesuai dengan rencana. Berdasarkan definisi tersebut ditegaskan empat hal, yaitu pengendalian, pengukuran kerja SDM, penaatan seluruh aturan, dan pencapaian rencana.

Adapun pengawasan manajemen didefinisikan sebagai upaya sistematis untuk melakukan beberapa hal penting. *Pertama*, menetapkan standar kinerja dengan merencanakan tujuan. *Kedua*, merancang sistem umpan balik informasi. *Ketiga*, membandingkan aktivitas aktual dengan standar yang telah ditentukan sebelumnya. *Keempat*, menentukan dan mengukur penyimpangan penyimpanan. *Kelima*, mengambil tindakan korektif yang diperlukan untuk memastikan bahwa semua sumber daya perusahaan digunakan dalam cara yang paling efektif dan efisien untuk memenuhi tuntutan tujuan perusahaan.

Berdasarkan definisi tersebut, pengawasan dapat dikatakan memiliki poin-poin penting berikut.

1. Melakukan tindakan atau usaha secara sistematis.
2. Menetapkan standar pelaksanaan.
3. Merancang sistem informasi umpan balik.
4. Membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang telah ditetapkan.
5. Menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan.
6. Menetapkan tindakan koreksi yang diperlukan.
7. Memastikan bahwa semua sumber daya organisasi digunakan.
8. Memastikan pencapaian tujuan organisasi.

Pengawasan dapat diartikan pula sebagai proses dalam menetapkan ukuran kinerja dan pengambilan tindakan sehingga dapat mendukung pencapaian hasil yang diharapkan sesuai dengan kinerja yang telah ditetapkan tersebut. Pengertian tersebut mengandung pemahaman bahwa pengawasan meliputi proses penetapan ukuran kinerja, pengambilan tindakan, pencapaian hasil yang diharapkan, dan pengukuran kinerja yang telah ditetapkan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa unsur-unsur definisi pengawasan meliputi hal-hal berikut.

1. Proses pengendalian secara sistematis. Dalam hal ini melihat kesesuaian dengan rencana, perintah, atau prinsip yang dianut.

Daftar Pustaka



- Agustian, A. G. 2003. *Rahasia Sukses Membangkitkan ESQ Power: Sebuah Inner Journey Al-Ihsan*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Agustin T, dkk. 2020. *Kita Menulis Merdeka Menullis*. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Aldag, R. J. & Timothy S. 1987 *Management*. Publisher. USA: South-Western Pub.
- Ali R, dkk. 2010. "Effect of Using Problem Solving Method in Teaching Mathematics on the Achievement of Mathematics Students". *Asian Social Science*, 6(2).
- Antonio, M. S. 2003. *Bank Syariah: Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Gema Insani Press.
- Anwar, H. 2009. "Penilaian Sikap Ilmiah dalam Pembelajaran Sains". *Jurnal Pelangi Ilmu*, 2(5).
- Armstrong, M. 2006. *A Handbook of Human Resource Management Practice Edition*. London: Kogan Page.
- Artha, N. M. W. I. & Supriyadi. 2013. "Hubungan Antara Kecerdasan Emosi dan Self Efficacy dalam Pemecahan Masalah Penyesuaian Diri Remaja Awal". *Jurnal Psikologi Udayana*, 1(1).
- Bastable, S. B. 2002. *Perawat sebagai Pendidik: Prinsip-Prinsip Pengajaran & Pembelajaran*. Jakarta: EGC.
- Beer, M. & Robert R. "Employee Growth Through Performance Management". *Harvard Business Review*, 54(4).

- Blanchard, A. & Henle C. 2008. "The Relationship Between Cyber Loafing And Task Performance and an Examination of General Self-Efficacy as a Mediator". *City University Research Journal*, 9(2).
- Blau, P. M. 1964. *Exchange & Power in Social Life*. New York: John Wiley & Sons.
- Burgess-Proctor, A., Sameer H. & Justin W. P. 2009. "Victimization of Adolescent Girls". *Cyberbullying Research Summary*.
- Camodeca, M. & Frits A. G. 2005. "Aggression, Social Cognitions, Anger and Sadness in Bullies and Victims". *Journal of Child Psychology and Psychiatry*, 46(2).
- Cervone, D. & Lawrence A. P. 2012. *Kepribadian: Teori dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Cooper, R. K. & Ayman S. 2002. *Executive EQ. Kecerdasan Emosional dan Kepemimpinan Organisasi*. Terjemahan Alex Tri Kantjono Widodo. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Cummings, P. W. 1980. *Open Management: Guides to Successful Practice*. New York: Davis and Newstrom.
- Damaiyanti, M. & Iskandar. 2014. *Asuhan Keperawatan Jiwa*. Bandung: Refika Aditama.
- Dessler, G. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Indeks.
- Dharma, A. 2013. *Manajemen Supervisi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Djestawana, I. G. G. 2009. "Pengaruh Pengembangan Organisasi, Kepemimpinan, Pengembangan Karier Terhadap Kepuasan Kerja dan Implikasinya pada Kinerja Pegawai Puskesmas Kota Denpasar Provinsi Bali." Disertai pada Program Ilmu Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Persada Indonesia YAI.
- Djohan. 2009. *Psikologi Musik*. Yogyakarta: Best Publisher.
- Dubrin, A. J. 1984. *Foundations of Organizational Behavior an Applied Perspective*. London: Prentice-Hall International, Inc.
- Farooq, N. & Muhammad T. 2018. "The Relationship Between Cyber Loafing and Task Performance and an Examination of General Self-Efficacy as a Mediator". *City University Research Journal*, 9(2).
- Feist, J. & Gregory J. F. 2010. *Teori Kepribadian*. Terjemahan Smita Prathita Sjahputri. Jakarta: Salemba Humanika.

- Feldman, D. C. & Hugh J. A. 1983. *Managing Individual and Group Behavior in Organizations*. New York: McGraw Hill, Book Co.
- Fisher, A. 2009. *Critical Thinking an Introduction (Berpikir Kritis Sebuah Pengantar)*. Jakarta: Erlangga.
- Flippo, E. B. 1993. *Manajemen Personalia*. Jakarta: Erlangga.
- Goleman, D. 2003. *Emotional Intelligence*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Hadari, N. 2006. *Kepemimpinan yang Efektif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Hall, C. S. & Gardner L. 1993. *Teori-Teori Psikodinamik (Klinis)*. Yogyakarta: Kanisius.
- Handoko, T. H. 2003. *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE UGM.
- _____. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Hardjana, A. M. 2003. *Komunikasi Intrapersonal & Komunikasi Interpersonal*. Yogyakarta: Penerbit Kanisius.
- Haryono, S. 2016. *Metode SEM untuk Penelitian Manajemen dengan Amos Lisrel PLS*. Jakarta: Intermedia Personalia Utama.
- Hasibuan, H. M. S. P. 2008. *Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hendricks, W. 1992. *Bagaimana Mengelola Konflik*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Henry, L. T., Stephen C., & John R. 1990. *Managing Organizational Behavior*. Edisi ke-2. New York: Harper Collins Publisher.
- Hu, S. & Carol H. 2019. "Employees' Workplace Cyberloafing: Based on the Perspective of Guanxi. *PACIS 2019 Proceedings*.
- Hughes, R. L., Gordon J. C., & Robert C. G. *Leadership: Memperkaya Pelajaran dari Pengalaman*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Idrus, M. 2002. "Kecerdasan Spiritual Mahasiswa Yogyakarta Psikologi Phronesis". *Jurnal Ilmiah dan Terapan*, 4(8).
- Isyandi, B. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pekanbaru: UNRI Press.
- Ivancevich, J. 2007. *Perilaku & Manajemen Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Kadarman, A. M. & Jusuf U. 2001. *Pengantar Ilmu Manajemen*. Jakarta: Prenhallindo.
- Kaloh, J. 2009. *Kepemimpinan Kepala Daerah: Pola Kegiatan, Kekuasaan, dan Perilaku Kepala Daerah dalam Pelaksanaan Otonomi Daerah*. Jakarta: Sinar Grafika.



- Kartini, K. 2005. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Kowalski RM, dkk. 2014. "Bullying in the Digital Age: A Critical Review and Meta-Analysis of Cyberbullying Research Among Youth". *Psychological Bulletin*, 140(4).
- Kowalski, R. M. & Susan P. L. 2007. "Electronic Bullying Among Middle School Students". *Journal of Adolesc Health*, 41(6).
- Kowalski, R. M., Sue L., & Patricia A. W. 2008. *Cyberbullying: Bullying in The Digital Age*. Malden: Wiley-Blackwell.
- Li, Q. 2010. "Cyberbullying in High Schools: A Study of Students' Behaviors and Beliefs about This New Phenomenon". *Journal of Aggression, Maltreatment & Trauma*, 19(4).
- Lim, V. K. G. 2002. "The IT Way of Loafing on The Job: Cyberloafing, Neutralizing, and Organizational Justice." *Journal of Organizational Behavior*.
- Makawimbang, J. H. 2012. *Kepemimpinan Pendidikan yang Bermutu*. Bandung: Alfabeta.
- Manuel, A. J., Paulus K., & Regina T. S. 2019. "The Influence of Cyberloafing and Employee Productivity in RSU. Ratatotok Buyat". *Jurnal EMBA*, 7(4).
- Marwansyah. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Maryati. 2008. *Manajemen Perkantoran Efektif*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Maxwell, J. C. 2004. *The 21 Irrefutable Laws of Leadership*. Batam: Interaksara.
- Melandy, R. & Nurna A. 2006. "Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap Tingkat Pemahaman Akuntansi, Kepercayaan Diri Sebagai Variabel Pemoderasi." Makalah Simposium Nasional Akuntansi 9. Padang.
- Narpaduhita, P. D. & Dewi R. S. 2014. "Perbedaan Perilaku Cyberbullying Ditinjau dari Persepsi Siswa terhadap Iklim Sekolah di SMK Negeri 8 Surabaya". *Jurnal Psikologi Klinis dan Kesehatan Mental*, 3(3).
- Nasrullah, R. 2015. *Medi Sosial: Perspektif Komunikasi, Budaya, dan Siosioteknologi*. Bandung: Simbiosis Rekatama Media.
- Natalia, L. N. 2011. "Pengaruh Pengawasan, Ketenangan dalam Bekerja, dan Ketekunan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada PT Florindo Makmur Lampung Tengah Tahun 2010/2011." Skripsi pada Prodi Pendidikan Ekonomi IPS Universitas Lampung.

- Nawawi, H. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Nugroho, A. 2006. *E-commerce: Memahami Perdagangan Modern di Dunia Maya*. Bandung: Informatika Bandung.
- Ozler, D. E. & Gulcin P. 2012. "Cyberloafing Phenomenon in Organizations: Determinants and Impacts". *International Journal of e-Business and Government Studies*, 4(2).
- Pinasti, W. 2011. "Pengaruh Self-Efficacy, Locus of Control, dan Faktor Demografis Terhadap Kematangan Karir Mahasiswa UIN Syarif Hidayatullah Jakarta." Skripsi pada Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta.
- Price, M. & John D. 2010. "Cyberbullying: Experiences, Impacts and Coping Strategies as Described by Australian Young People". *Youth Studies Australia*, 29(2).
- Rachmawati, A. & Hanung T. 2007. "Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kualitas Laba dan Nilai Perusahaan". Makalah Simposium Nasional Akuntansi 10. Makasar.
- Rahmasari, L. 2012. "Pengaruh Kecerdasan Intelektual, Kecerdasan Emosi dan Kecerdasan Spiritual terhadap Kinerja Karyawan." *Majalah Ilmiah Informatika*, 3(1).
- Rivai, V. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S. P. & Timothy A. J. 2008. *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Education.
- Robbins, S. P. 2002. *Essentials of Organizational Behavior*. Edisi ke-7. New Jersey: Pearson Education Inc.
- _____. 2003. *Perilaku Organisasi*. Terjemahan Tim Indeks. Jakarta: Indeks.
- Robinson, D., Perryman S., & Hayday. (2004). *The Drivers of Employee: Engagement Report 408*. Brington: Institute for Employment Studies.
- Rudi, L. 2010. *Penuntun Dasar-Dasar Pemisahan Analitik*. Kendari: Universitas Haluoleo.
- Salovey, P. & John D. M. 1990. "Emotional Intelligence". *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3).
- Santrock, J. W. 2007. *Perkembangan Anak*. Jilid 1. Jakarta: Erlangga.



- Shadare, O. A., Hammed T. A. 2009. "Influence of Work Motivation, Leadership Effectiveness and Time Management of Employees Performance in Some Selected Industries in Ibadan, Oyo State, Nigeria". *European Journal of Economics, Finance and Administrative*, 16.
- Sherif, R. E. & Lloyd P. G. 1995. *Exploration Seismology*. Edisi ke-2. New York: Cambridge University Press.
- Siagian, S. P. 2006. *Sistem Informasi Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sinungan, M. 2003. *Produktivitas*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Smith, A. C. T. 2008. *Introduction to Sport Marketing: A Volume in Sport Management*. Britania: Butterworth-Heinemann.
- Soetopo, H. 2010. *Perilaku Organisasi: Teori dan Praktik dalam Bidang Pendidikan*. Bandung: Rosdakarya.
- Sofia. 2021. "Pengaruh Servant Leadership dan Kompetensi Profesional Terhadap Kinerja Dosen Melalui Komitmen Organisasi di Perguruan Tinggi Swasta Kalimantan Tengah". Disertasi pada Program Pascasarjana Universitas Merdeka Malang.
- Stoner, J. A. F. & Charles W. 1982. *Management*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Stoner, J. A. F., Edward F., Daniel R. G. 2005. *Management*. Edisi ke-13. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Sutrisno, E. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Terry, G. 2014. *Dasar-Dasar Manajemen*. Jakarta: Bina Aksara.
- Thoha, M. 2007. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Timothy O, dkk. 2011. "Effects of Leadership Style on Organizational Performance: A Survey of Selected Small-Scale Enterprises in IkosiKetu Council Development Area of Lagos State, Nigeria". *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(7).
- Wahyuni, Sri. 2006. "Pengaruh Pengawasan terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada Baitul Maal Wa Tamwil (BMT) Fajar Kota Metro." Laporan Akhir D3 Koperasi. Bandar Lampung.
- Willard, N. E. 2007. *Cyberbullying and Cyberthreats: Responding to the Challenge of Online Social Aggression, Threats, and Distress*. USA: Research Press.
- Winardi. 2000. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: Rineka Cipta.

- Wiramihardja, S. A. 2003. *Pengantar Psikologi Klinis*. Bandung: Refika Aditama.
- Wirawan. 2013. *Kepemimpinan: Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.





Tentang Penulis



Dr. Hj. Sofia S.E., M.M., M.Pd. dilahirkan di Muara Teweh, Barito Utara, Kalimantan Tengah pada 27 Juli 1970. Setelah menyelesaikan studinya, rutinitas atau kegiatan sehari-harinya ialah menjadi staf pengajar di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Muara Teweh, Kalimantan Tengah. Sejak 2006, ia telah mengabdikan diri menjadi staf pengajar.

Selain kepadatan rutinitasnya dalam dunia pendidikan, ia juga menulis beberapa buku. Buku-bukunya antara lain berjudul *Manajemen Sumber Daya Manusia* (2020); *Prinsip-Prinsip Dasar Manajemen*; dan *Manajemen Pemasaran*.



EXPRESS DEALS

Paket Penerbitan Buku

1-2 MINGGU
SELESAI



**literasi
nusantara**

Anggota IKAPI
No. 209/JTI/2018

Fasilitas:

Design Cover Eye Catching

Sertifikat Penulis

Layout Berstandar Tinggi

ISBN

Buku Cetak

Link E Book



Spesifikasi:

- Ukuran UNESCO/A5 • Cover Art Paper/Ivory 230 Gr • Standar 150 Halaman
- Warna Cover Full Colour 1 Sisi • Kertas Isi Bookpaper/HVS
- Warna Isi Black & White • Laminasi Doff/Glossy • Jilid Perfect Binding

Harga Paket Cetak Terbatas

Paket 3 Buku

800.000

Paket 5 Buku

900.000

Paket 10 Buku

1.250.000

Paket 25 Buku

1.950.000

Paket 50 Buku

2.850.000

Paket 100 Buku

4.750.000

*Harga spesial untuk cetak buku di atas 250 eksemplar

Narahubung



0882-0099-32207

0858-8725-4603

Alamat Kantor

KANTOR UTAMA Perumahan Puncak Joyo Agung Residence Kav. B11 Merjosari, Kec. Lowokwaru, Kota Malang, Jawa Timur 65144.

KANTOR CABANG Jl. Utama 1 No. 29 RT 024/RW 011 Kelurahan Iringmulyo, Kecamatan Metro Timur, Kota Metro, Lampung



@penerbit_litnus



Penerbit Litnus



@literasinusantara_



www.penerbitlitnus.co.id



JASA DESAIN DAN LAYOUT BUKU

JURNAL, KARYA ILMIAH, MODUL, BUKU AJAR, NOVEL DLL

Desain Cover

- File high quality (.jpg)
- Mendapat file asli (.psd/.cdr)
- Desain Profesional dan menarik
- Free desain cover buku 3D

Layout

- File siap cetak (.pdf)
- Menggunakan aplikasi Adobe InDesign 2020
- Mendapatkan file asli (package InDesign)
- Kualitas layout berstandar percetakan nasional



JASA MENURUNKAN PRESENTASE PLAGIASI

Lindungi karya Akademik Anda dari Plagiasi

Amankan setiap karya dengan minimalisir plagiasi agar naskah lebih kredibel

Raih Keuntungan yang Melimpah dengan Bergabung Menjadi Reseller/Dropshipper Buku Litnus. Dapatkan pemasukan tambahan sambil rebanan, bahkan tanpa harus punya stok barangnya.

**DROPSHIP
RESELLER**

PENGURUSAN HKI

Hindari plagiarisme atau klaim orang lain atas karya Anda. Amankan dan lindungi setiap karya dengan mengurus Hak atas Kekayaan Intelektual (HKI).

JASA KONVERSI BUKU

Terbitkan Skripsi, Tesis dan Disertasi Anda

Anda ingin menerbitkan buku tapi tidak punya naskah? Tenang, terbitkan saja skripsi, tesis, disertasi Anda menjadi buku di Literasi Nusantara

CETAK OFFSET

Seluruh cetakan Literasi Nusantara garansi 100% berkualitas

Dapatkan harga ekonomis untuk cetak buku dengan jumlah besar

KERJA SAMA EVENT

- ✓ Konsultasi penerbitan buku
- ✓ Potongan harga setiap layanan
- ✓ Terbit gratis untuk buku ajar
- ✓ Membuka kesempatan magang

TERJEMAH BUKU

Indonesia - Inggris
Inggris - Indonesia
Indonesia - Arab
Arab - Indonesia

PENGADAAN BUKU PERPUSTAKAAN

- Harga ekonomis
- Pilihan buku melimpah
- Semua buku ber-ISBN
- Bisa mengirimkan list kebutuhan
- Buat daftar pemesanan sendiri
- Jaminan garansi

"Buku-buku yang lengkap, terlebih jika terbit di tahun terbaru dapat meningkatkan minat pengunjung lebih aktif dan betah mengunjungi perpustakaan."



@penerbit_litnus



Penerbit Litnus



@literasinusantara_



www.penerbitlitnus.co.id

Teori dan Riset
**Manajemen
Sumber Daya
Manusia**

SDM merupakan aset penting dalam organisasi dan menjadi bidang studi yang cukup berkembang pesat dalam beberapa dekade terakhir. Dalam buku ini, dibahas teori dan riset terkini dalam manajemen SDM. Terdapat berbagai teori yang harus dipahami dan digunakan dalam melakukan riset dalam bidang SDM, mentransfer kemampuan untuk melakukan riset SDM dengan menggunakan konsep yang benar, serta membuat laporan riset SDM yang diperlukan dalam pembuatan rencana dan pengambilan keputusan MSDM.

Buku ini mendeskripsikan urgensi riset dalam bidang SDM, menangkap isu-isu penting yang perlu dilakukan penelitian dalam bidang SDM, serta memformulasikan ide-ide penelitian dalam bidang SDM. Dalam buku ini terdapat 12 bab mengenai teori dan riset MSDM, dengan rincian sebagai berikut.

- Konflik
- Perilaku *Cyberloafing*
- *Cyberbullying*
- *Self Efficacy*
- Kecerdasan
- Kepemimpinan
- Produktivitas
- Motivasi Kerja
- Kinerja
- Pengembangan Karier
- Kebijakan
- Pengawasan

litrus. Penerbit



✉ literasinusantaraofficial@gmail.com
🌐 www.penerbitlitrus.co.id
📧 @litruspenerbit
📞 literasinusantara_

☎ 085755971589



Manajemen U+17



Harga P.Jawa

Rp60.000,-