

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Kajian Program/Topik yang dievaluasi**

##### **2.1.1 *Human Resources Management***

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang ilmu manajemen yang mempelajari peranan manusia dalam sebuah organisasi. Sumber daya manusia memiliki kunci utama dalam pengelolaan sumber daya organisasi lainnya karena mampu merencanakan (*planning*), mengorganisasikan (*organizing*), mengarahkan (*actuating*) dan mengontrol (*controlling*) keseluruhan sumber daya yang dimiliki organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Simamora MSDM adalah sebagai pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balasan jasa dan pengelolaan terhadap individu anggota organisasi atau kelompok bekerja. MSDM juga menyangkut desain dan implementasi system perencanaan, penyusunan personalia, pengembangan karyawan, pengeloaan karir, evaluasi kerja, kompensasi karyawan dan hubungan perburuhan yang mulus(5).

Pentingnya Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) Dalam Meningkatkan Kinerja karyawan. Sumber daya manusia (SDM) yang memiliki kualitas unggul juga dapat berperan kunci dalam mencapai keunggulan yang melebihi organisasi-organisasi lainnya. Selain itu, SDM berkualitas tinggi juga mampu membantu perusahaan lain mencapai tingkat keunggulan yang serupa . Biasanya, SDM juga dikenal dengan sebutan karyawan atau pegawai, dan peran mereka dalam membentuk masa depan sebuah perusahaan sangat penting(6).

Penelitian yang dilakukan oleh Simbolon, diidentifikasi berbagai praktik yang berhubungan dengan Manajemen Sumber Daya Manusia termasuk proses rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, partisipasi, dan sistem penghargaan. Praktik-praktik tersebut, bersama dengan elemen seperti pelatihan dan pengembangan, kerja sama tim, evaluasi kinerja, sistem kompensasi dan insentif, perencanaan tenaga kerja, serta perhatian terhadap keamanan kerja, berpotensi memberikan kontribusi positif terhadap kinerja karyawan(6).

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa keberhasilan atau kegagalan suatu perusahaan sangat dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusia yang dimilikinya. Dalam lingkungan organisasi atau perusahaan, sumber daya manusia sering disebut sebagai karyawan. Kualitas karyawan dapat dievaluasi melalui kinerja mereka, yang biasanya dinilai dan dikelola melalui Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Oleh karena itu, MSDM memiliki peran krusial dalam meningkatkan kinerja karyawan di perusahaan(6).

Menurut Deci & Ryan, Otonomi kerja merupakan konsep penting dalam manajemen sumber daya manusia yang berfokus pada tingkat kebebasan dan kendali yang diberikan kepada karyawan dalam melaksanakan tugas mereka(7). Konsep ini menjadi semakin relevan dalam konteks pekerjaan modern, di mana organisasi berusaha untuk meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi intrinsik melalui peningkatan otonomi kerja. Menurut Gagne & Bhave menunjukkan bahwa otonomi kerja berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, dengan cara memfasilitasi kreativitas, inovasi, dan tanggung jawab individu(7).

Ketika karyawan diberikan kebebasan untuk membuat keputusan terkait pekerjaan mereka, mereka cenderung merasa lebih termotivasi untuk mencapai tujuan pribadi dan organisasi. Selain itu, otonomi kerja dapat memperkuat rasa tanggung jawab individu terhadap hasil pekerjaan, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja. Fenomena ini menjadi lebih nyata dalam era digital saat ini, di mana fleksibilitas dan keterlibatan karyawan menjadi kunci dalam menjaga daya saing organisasi. Banyak organisasi yang menerapkan strategi otonomi kerja dengan harapan meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan(7).

Menurut Bakker & Demerouti menunjukkan bahwa otonomi kerja memiliki dampak berbeda tergantung pada konteks budaya, struktur organisasi, dan jenis pekerjaan. Sebagai contoh, di lingkungan kerja yang sangat terstruktur, otonomi yang berlebihan dapat menimbulkan kebingungan atau ketidakpastian di kalangan karyawan, yang berujung pada penurunan kinerja. Sementara itu, di lingkungan kerja yang lebih fleksibel, otonomi kerja sering kali dikaitkan dengan peningkatan kinerja inovatif dan kepuasan kerja(7).

### **2.1.2 Work Autonomy**

Otonomi kerja atau *Work Autonomy* adalah konsep dalam manajemen sumber daya manusia yang merujuk pada tingkat kebebasan, kemandirian, dan keleluasaan yang dimiliki karyawan dalam merencanakan, mengatur, dan melaksanakan tugas-tugas pekerjaan mereka. Penerapan otonomi kerja yang efektif dapat berdampak positif terhadap motivasi, kinerja, dan kepuasan kerja karyawan.

Otonomi kerja memberikan kebebasan kepada karyawan untuk menentukan cara terbaik dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka, termasuk pengambilan

keputusan terkait metode kerja, penjadwalan, dan prosedur yang digunakan. Otonomi kerja mengacu pada kebebasan dan kemandirian yang dimiliki individu dalam pekerjaannya, yang memungkinkan mereka untuk menentukan cara terbaik dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan (8).

Otonomi kerja atau *Work Autonomy* diartikan sebagai sejauh mana suatu pekerjaan tertentu dapat memberikan kebebasan yang besar, kemandirian, dan keleluasaan individu dalam penjadwalan kerja dan menentukan prosedur yang akan digunakan dalam pelaksanaannya(9). Otonomi kerja mengarah pada keadaan psikologis secara kritis dimana adanya rasa tanggung jawab pada karyawan untuk hasil pekerjaannya, berdasarkan pengalaman yang pada akhirnya mengarah pada efisiensi kerja yang lebih baik serta tingkat motivasi kerja yang lebih tinggi(10). Otonomi kerja memungkinkan karyawan untuk menentukan urutan dan kecepatan dalam pengerjaan serta prosedur yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas-tugasnya(11).

Kebebasan yang diberikan dalam pengaturan kerja yang fleksibel juga dapat meningkatkan performa karyawan, karena ketika karyawan diberikan kebebasan terkait pengaturan kerja yang fleksibel, maka karyawan memiliki lebih banyak sumber daya untuk mencapai tujuan dalam bekerja, serta memiliki kontrol yang lebih besar akan pekerjaannya(12). Hal tersebut dapat membantu karyawan untuk memiliki lebih banyak energi yang ditujukan pada pekerjaannya, sehingga dapat memengaruhi performa kerja. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa ketika menemukan bahwa karyawan dengan tingkat otonomi pekerjaan yang lebih tinggi lebih mungkin untuk puas dengan pekerjaannya sehingga kinerjanya akan baik.

Otonomi kerja adalah sebagai tingkatan yang dimana sebagai individu diberikan kebebasan, kemandirian dan diskresi dalam pelaksanaan tugas seperti penjadwalan kerja dan prosedur yang telah ditentukan. Ketika otonomi sesuai dengan persyaratan tugas karyawan maka kinerja pekerjaan lebih tinggi(13).

Penerapan otonomi kerja yang tepat dapat meningkatkan rasa tanggung jawab dan kepemilikan karyawan terhadap pekerjaannya, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja dan produktivitas. Selain itu, otonomi kerja juga dapat mendorong kreativitas dan inovasi, karena karyawan diberikan ruang untuk mengeksplorasi ide-ide baru dalam pelaksanaan tugas mereka.

### **2.1.3 Indikator *Work Autonomy***

Pengembangan teori Hackman dan Oldham mengenai *Work Autonomy* dibagi menjadi 3 skala dimensi. Dimensi dan indikator dari *Work Autonomy* menurut Breugh antara lain(12):

#### **1. *Work Method Autonomy***

Tingkat kebijaksanaan atau pilihan individu berhubungan dengan prosedur dan metode yang digunakan dalam melaksanakan pekerjaan mereka.

- a. Bagaimana mengambil keputusan.
- b. Memilih cara untuk menyelesaikan pekerjaan.
- c. Memilih metode untuk digunakan dalam menjalankan pekerjaan.

#### **2. *Work Schedule Autonomy***

Mengacu pada kemampuan individu dalam mengendalikan jadwal kerja, termasuk waktu kerja serta urutan penyelesaian tugas.

- a. Memiliki kendali atas penjadwalan pekerjaan.

- b. Memiliki control atas urutan aktifitas kerja.
- c. Memutuskan kapan untuk melakukan aktifitas tertentu.

### 3. *Work Criteria Autonomy*

Menunjukkan kemampuan individu dalam menentukan atau menyesuaikan tujuan pekerjaan serta kriteria evaluasi yang digunakan.

- a. Memungkinkan untuk mengubah cara evaluasi sehingga bisa menekankan beberapa aspek pekerjaan dan mengesalkan yang lain.
- b. Mampu mengubah apa tujuan pekerjaan.
- c. Dapat mengendalikan pekerjaan yang harus dicapai.

#### **2.1.4 *Self Determination***

*Self determination* dapat diartikan sebagai motivasi intrinsik atau suatu keadaan yang berasal dari dalam diri individu sendiri yang dapat mendorong melakukan tindakan sesuai dengan apa yang individu inginkan. *Self Determination* menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kebutuhan adalah dengan meningkatkan motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Menurut Stanley dan Schutte motivasi intrinsik didorong melalui nilai-nilai atau perasaan seseorang dari minat yang ditentukan oleh diri sendiri(14). Seseorang dapat melakukan pekerjaannya dengan lebih baik jika bertindak berdasarkan motivasi dari diri sendiri sehingga akan membentuk perilaku. Sedangkan motivasi ekstrinsik biasanya dilakukan melalui penghargaan dan hukuman. Hal ini dianggap tidak cukup untuk memberikan kesediaan dan kepuasan agar karyawan bekerja lebih giat. Karena itulah perlu adanya motivasi intrinsik yang pada penelitian ini akan membahas

peran pentingnya *self determination* diterapkan dalam pembentukan perilaku seseorang dalam keberlangsungan organisasi ataupun perusahaan(14).

*Self-determination* dipengaruhi oleh faktor *intrinsic motivation* dan *extrinsic motivation*. Motivasi intrinsik mengacu pada perilaku seseorang untuk melakukan suatu kegiatan karena menganggap bahwa kegiatan tersebut menarik dan memberikan kepuasan bagi dirinya sendiri. Sebaliknya, motivasi ekstrinsik mengacu pada perilaku seseorang melakukan suatu kegiatan karena alasan lingkungannya seperti lingkungan kerja.

Teori dari *self-determination* oleh Deci dan Ryan menjelaskan bahwa secara psikologis karyawan mengalami peningkatan melalui motivasi intrinsik dapat mengembangkan keterampilan dan lebih memberdayakan karyawan, melalui tiga sikap yang dimiliki dalam diri karyawan diantaranya adalah otonomi (*autonomous*), kompetensi (*competence*) dan keterkaitan (*relatedness*)(14). Perasaan seseorang mampu membentuk perilaku dan mengendalikan tindakannya selama pelaksanaan tugas. Seseorang yang memiliki kemampuan dan keyakinan akan sukses dalam melakukan segala pekerjaannya sehingga hal ini juga akan berpengaruh terhadap keberhasilan unit kerjanya.

Kebutuhan otonomi (*autonomous*) mengacu pada kebutuhan seseorang untuk bertindak berdasarkan perilaku dirinya sendiri dan untuk merasa bebas secara psikologis. Dengan kata lain, seseorang tidak hanya dapat memilih atau bertindak secara independen dari keinginan orang lain, tetapi sejauh mana seseorang dapat mendukung tindakan tersebut sebagai bagian dari miliknya. Dalam *determination* ini menunjukkan karyawan untuk mencari pengetahuan yang baru, tantangan

dalam diri sendiri, menemukan hal-hal yang baru yang pada akhirnya akan diterapkan dalam kegiatan dan tindakan seseorang yang akan dilakukan sesuai dengan kebutuhan suatu organisasi(15). *Self determination* ini menyangkut tentang motivasi atau kepribadian seseorang serta kebebasan untuk bertindak sesuai keinginan. Yang mana motivasi tersebut hadir dari dalam diri individu yang dipengaruhi oleh lingkungan yang baik dari suatu organisasi. Dan motivasi tersebut sebagai peluang untuk dipenuhi atau tidak dipenuhi(15).

### **2.1.5 Job Characteristics**

Karakteristik pekerjaan (*Job Characteristics*) merupakan sebuah konsep teoritis yang diciptakan oleh Hackman dan Oldham yang bertujuan untuk memperbaiki motivasi, kepuasan, dan performa karyawan lewat perancangan pekerjaan yang tepat. Model ini menyoroti bahwa cara suatu pekerjaan disusun secara langsung berdampak pada rasa arti dan keterlibatan karyawan dalam tugas yang mereka jalani(16).

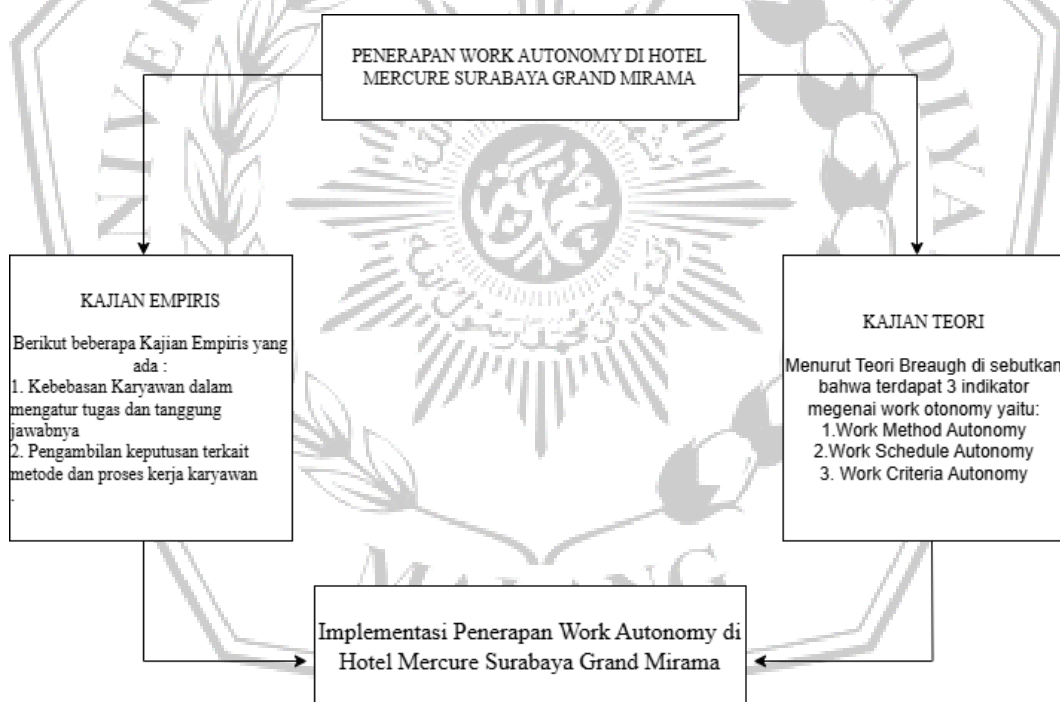
Lima Dimensi inti Job Characteristics

1. Skill Variety : Sejauh mana pekerjaan tersebut menuntut penggunaan berbagai kemampuan dan keterampilan yang berbeda. Pekerjaan dengan variasi keterampilan yang tinggi umumnya lebih menantang dan menarik.
2. Task Identity : Tingkat pekerjaan yang menuntut penyelesaian seluruh bagian dari suatu pekerjaan yang dapat dikenali sebagai satu kesatuan.
3. Task Signifikan : Seberapa besar pengaruh pekerjaan tersebut terhadap kesejahteraan orang lain, baik di dalam organisasi maupun masyarakat.

4. Autonomy : Tingkat kebebasan dan kemandirian karyawan dalam mengatur cara kerja dan prosedur yang digunakan.
5. Feedback : Informasi yang jelas dan langsung mengenai seberapa efektif seseorang melakukan pekerjaannya, yang membantu menyesuaikan dan meningkatkan performa.

## 2.2 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual merupakan suatu bentuk kerangka berpikir yang dapat digunakan sebagai pendekatan dalam memecahkan masalah (14). Berikut kerangka konseptual akan dipaparkan pada diagram berikut ini:



**Gambar 2.1 Kerangka Konseptual**

Dengan ini menggambarkan kerangka konseptual yang menjelaskan bagaimana penerapan Work Autonomy di Hotel Mercure Surabaya Grand Mirama.

Diagram tersebut menunjukkan dua fondasi utama yang mendasari penelitian: kajian empirik dan kajian teori. Kajian empirik menyoroti kondisi nyata di lapangan seperti kebebasan karyawan dalam mengatur tugas dan tanggung jawabnya, dan juga pengambilan Keputusan terkait proses kerja. Sementara itu kajian teori memberikan dasar akademik yang memperkuat pemahaman peneliti mengenai *Work Autonomy*.

Menurut kajian teori, dijelaskan bahwa penerapan *Work Autonomy* memiliki tiga indikator, menurut Breugh, yang mengidentifikasi tiga indikator utama work autonomy, yaitu: (*Work Method Autonomy*), yaitu sejauh mana seorang karyawan memiliki kebebasan dalam memilih metode atau cara kerja yang paling sesuai menurut mereka dalam menyelesaikan tugas. (*Work Schedule Autonomy*), merujuk pada kebebasan karyawan untuk menentukan sendiri jadwal atau waktu kerja, seperti kapan memulai, kapan istirahat, dan kapan menyelesaikan tugasnya. (*Work Criteria Autonomy*), berarti karyawan memiliki kebebasan dalam menetapkan sendiri standar atau tolok ukur keberhasilan atas pekerjaan mereka. Ketiga indikator ini saling terkait dan menjadi elemen kunci dalam penerepan Work Autonomy di Hotel Mercure Surabaya Grand Mirama.

Gabungan antara kajian empirik dan teori membentuk dasar analisis yang kuat untuk mengevaluasi bagaimana penerapan *Work Autonomy* di Hotel Mercure Surabaya Grand Mirama. Dengan Menghubungkan Kondisi nyata di lapangan dan teori yang relevan, pada akhirnya integrasi antara teori dan praktik ini bermuara pada penerapan *Work autonomy* di Hotel Mercure Surabaya Grand Mirama yang

menunjukkan bahwa karyawan memiliki tingkat kebebasan dan kemandirian yang signifikan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

