



Hak cipta dan penggunaan kembali:

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk mengubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

Copyright and reuse:

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Manajemen

Menurut Robbins dan Coulter (2018), manajemen adalah proses melibatkan aktivitas-aktivitas koordinasi dan pengawasan terhadap pekerjaan orang lain, sehingga pekerjaan tersebut dapat diselesaikan secara efisien dan efektif. Dalam hal ini memastikan keterlibatan orang-orang yang bertanggung jawab agar suatu pekerjaan bisa selesai secara efektif dan efisien atau biasa dilakukan oleh seorang manajer. Perbedaan dari efektif dan efisien sendiri yaitu bisa dilihat dari hasil dan cara pengerjaannya. Efisien yaitu mendapatkan hasil yang paling banyak dengan jumlah input yang minimal, sedangkan efektif yaitu melakukan sesuatu dengan benar untuk pencapaian tujuan yang baik.

Menurut Kinicki dan Williams (2016), mengatakan bahwa manajemen dengan fungsinya merupakan usaha dan kegiatan untuk mengejar tujuan organisasi secara efisien dan efektif dengan mengintegrasikan pekerjaan anggota organisasi atau lembaga tersebut. Integrasi pekerjaan tersebut melalui fungsi perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian sumber daya organisasi.

Menurut Schermerhorn (2017), manajemen merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pemimpin, dan pengendalian penggunaan sumber daya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Tujuan yang telah ditetapkan tersebut sesuai

dengan apa yang perusahaan inginkan kedepannya untuk perkembangan perusahaan menjadi lebih baik dari sebelumnya.

Menurut Snell dan Bateman (2013), manajemen merupakan suatu proses kerja sama dengan merinci tujuan yang akan dicapai dan menentukan tindakan tepat untuk mencapai tujuan tersebut serta bekerja dengan orang-orang dan berbagai sumber daya untuk mencapai tujuan itu. Aktivitas perencanaan berupa analisis situasi-situasi pada saat ini, antisipasi masa depan, melihat sasaran, menentukan jenis aktivitas yang akan dilakukan, memilih strategi, dan yang terakhir menentukan sumber daya yang akan digunakan untuk mencapai tujuan tersebut.

Dalam penjelasan di atas, peneliti menggunakan teori Robbins dan Coulter (2018) yaitu proses melibatkan aktivitas-aktivitas koordinasi dan pengawasan terhadap pekerjaan orang lain, sehingga pekerjaan tersebut dapat diselesaikan secara efisien dan efektif.

2.2 *Management Process*

Menurut Robbins dan Coulter (2018), terdapat 4 proses manajemen yaitu:

1. *Planning*

Planning atau perencanaan adalah mengidentifikasi tujuan-tujuan dari suatu organisasi dan strategi-strategi organisasi serta mengalokasikan sejumlah sumber daya yang dibutuhkan dalam rangka mencapai tujuan organisasi tersebut. Di dalam *planning*, manajer juga memperhatikan masa depan dan membuat rencana pekerjaan menjadi efektif dalam organisasi. Perencanaan juga merupakan proses awal yang paling penting dari seluruh fungsi

manajemen, karena fungsi yang lain tidak akan bisa berjalan tanpa *planning*.

Dalam perencanaan, ada beberapa faktor yang harus dipertimbangkan yaitu

SMART:

a. *Specific*

Suatu perencanaan harus memiliki maksud dan tujuan yang jelas.

Tidak terlalu melebar dan terlalu idealis.

b. *Measurable*

Suatu program kerja baru atau rencana harus dapat diukur tingkat keberhasilannya.

c. *Achievable*

Suatu rencana harus dapat dicapai yang artinya tidak terlalu mudah atau tidak terlalu sulit untuk dicapai.

d. *Realistic*

Suatu perencanaan harus sesuai dengan kemampuan dan sumber daya yang ada.

e. *Time*

Suatu perencanaan harus mempunyai batas waktu yang jelas/*deadline*.

2. *Organizing*

Organizing atau koordinasi yaitu memastikan bahwa tugas yang diberikan telah terlaksana dengan baik sesuai dengan struktur organisasi dalam hubungannya

mencapai tujuan organisasi yang diinginkan. *Organizing* juga meliputi penugasan setiap aktivitas, membagi pekerjaan ke dalam setiap tugas yang spesifik, dan menentukan siapa yang memiliki hak untuk mengerjakan beberapa tugas. Tahapan *organizing* ini penting juga untuk dilakukan karena dapat membuat manajer mudah dalam melaksanakan pengawasan serta penentuan personil yang diperlukan untuk menjalankan tugas yang sudah dibagi-bagi.

3. *Leading*

Fungsi manajemen ini merupakan suatu fungsi kepemimpinan dari seorang manajer untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi kerja secara maksimal. Selain itu, seorang manajer juga menciptakan lingkungan kerja yang maksimal dan dinamis. Tahapan ini penting untuk dilakukan karena dapat menumbuhkan semangat pada karyawan agar dapat bekerja dengan baik dan membimbing mereka untuk melaksanakan kegiatan yang sesuai dengan rencana dalam mencapai tujuan.

4. *Controlling*

Controlling atau fungsi pengendalian adalah suatu aktivitas menilai kinerja berdasarkan standar yang telah ditetapkan/dibuat untuk kemudian diubah atau diperbaiki jika hal tersebut perlu untuk diubah. Tahapan ini penting untuk dilakukan karena dapat memastikan bahwa kegiatan dalam perusahaan tetap berada pada jalurnya. Dalam hal ini meliputi penilaian dan evaluasi untuk mengetahui bagaimana kinerja organisasi selama ini. Penilaian serta evaluasi

tersebut nantinya dapat digunakan sebagai acuan dan bahan pertimbangan dalam perbaikan serta peningkatan kinerja perusahaan.

2.3 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.3.1 Pengertian *Human Resource Management*

Menurut Dessler (2017) *human resource management* sebagai proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberi kompensasi kepada karyawan, dan menghadiri hubungan kerja mereka, kesehatan dan keselamatan, serta hal-hal yang berhubungan dengan adanya keadilan. Dengan adanya konsep *human resource management* memberi suatu inovasi baru yang dibutuhkan seorang manajer dalam aspek persoalan manajemen.

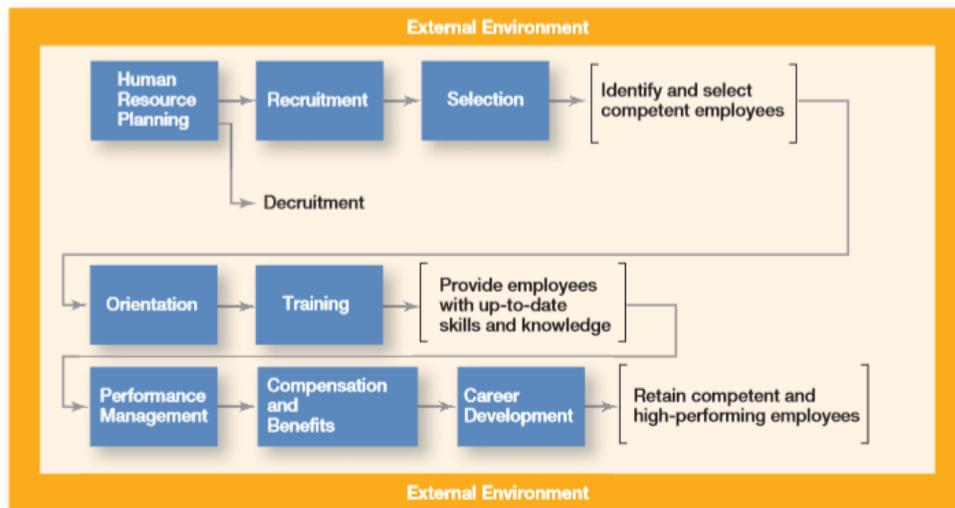
Human resource management merupakan suatu kebijakan, praktik, dan sistem yang mempengaruhi perilaku, sikap, dan kinerja karyawan. Oleh karena itu, perusahaan dengan efektif cenderung membuat karyawan serta pelanggan merasa lebih puas dan perusahaan juga menjadi lebih inovatif dan memiliki produktivitas lebih besar (Noe, Hollenbeck, Gerhart, 2016).

Menurut Schermerhorn (2017) mengatakan bahwa *human resource management* merupakan proses yang melibatkan bagaimana menarik, mengembangkan, dan memelihara atau menjaga kualitas dari tenaga kerja. Suatu proses tersebut sangatlah penting diterapkan dalam perusahaan agar tercipta suatu kondisi perusahaan yang baik dengan sumber daya yang baik juga.

Dalam ketiga penjelasan diatas, peneliti menggunakan pengertian manajemen sumber daya menurut Dessler (2017), yaitu *human resource management* diartikan sebagai proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberi kompensasi kepada karyawan, dan mengahadiri hubungan kerja mereka, kesehatan dan keselamatan, dan masalah keadilan. Dengan adanya proses tersebut memberi suatu inovasi baru bagi manajer dalam menghadapi suatu persoalan baru dalam manajemen.

2.3.2 Proses Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Robbins & Coulter (2018), terdapat beberapa proses sumber daya manusia yaitu:



Sumber : Robbins & Coulter, 2018

Gambar 2.1 Proses Manajemen Sumber Daya Manusia

1. *Human Resource Planning*

Merupakan suatu proses yang dilakukan oleh para manajer untuk menjamin dan memastikan adanya suatu ketersediaan jumlah tenaga kerja yang tepat, pada posisi dan waktu yang tepat, serta mampu menyelesaikan segala pekerjaan yang ada secara efisien dan efektif.

2. *Recruitment and Decruitment*

Recruitment merupakan suatu proses dalam mencari, mengidentifikasi, serta menarik calon karyawan yang memiliki kemampuan yang sesuai yang diperlukan oleh perusahaan, sedangkan *decruitment* merupakan suatu proses pengurangan tenaga kerja saat perusahaan memiliki kelebihan tenaga kerja.

3. *Selection*

Selection merupakan suatu proses dalam menyaring calon tenaga kerja dari tahap perekrutan dengan tujuan untuk memastikan serta memilih kandidat yang paling tepat serta layak untuk dipekerjakan oleh perusahaan.

4. *Orientation*

Orientation disini maksudnya adalah suatu proses pengenalan organisasi dan pekerjaan kepada karyawan baru.

5. *Training*

Training merupakan sebuah proses penting dalam menyesuaikan antara keahlian karyawan dengan adanya tuntutan pekerjaan.

6. *Performance management*

Performance management merupakan suatu proses yang diterapkan untuk menetapkan standar kinerja yang digunakan dalam mengevaluasi kinerja karyawan sudah berjalan secara efisien dan efektif.

7. *Compensation and benefits*

Compensation and benefits, terkait pemberian kompensasi serta upah yang dilakukan dengan tujuan untuk menarik dan mempertahankan karyawan yang memiliki kompetensi dan keterampilan yang baik untuk membantu tercapainya suatu tujuan dan misi sebuah organisasi.

8. *Career development*

Pada proses *career development* ini merupakan suatu pengembangan dari jabatan atau posisi yang dimiliki karyawan selama menjabat serta bekerja di perusahaan.

2.3.3 Aktivitas Perencanaan Sumber Daya Manusia

Menurut Kinicki & Kreitner (2014), dalam suatu perencanaan suatu aktivitas sumber daya manusia, seorang manajer harus melakukan:

1. *Attract*: dalam hal ini, terdapat 2 tahapan yaitu memerlukan perencanaan sumber daya manusia dan melakukan rekrutmen serta pemilihan orang, antara lain:
 - a. Dalam proses perencanaan sumber daya manusia yaitu yang dapat mempengaruhi kebutuhan karyawan saat ini. Hal ini dapat diperoleh dengan membuat analisa pekerjaan, deskripsi pekerjaan, dan spesifikasi pekerjaan. Analisa pekerjaan dapat dilakukan dengan observasi serta

analisa terhadap elemen dasar pada suatu pekerjaan. Sedangkan, untuk deskripsi pekerjaan yaitu kesimpulan dari suatu pekerjaan tersebut yang dilakukan. Kemudian yang terakhir, untuk spesifikasi pekerjaan merupakan kualifikasi minimum seseorang agar mampu menyelesaikan pekerjaan.

- b. Memprediksi kebutuhan karyawan di masa depan. Hal ini adalah merencanakan kebutuhan organisasi terhadap karyawan baru. Dalam hal ini tentunya perlu mengetahui terkait visi, misi perusahaan agar mampu mendapatkan karyawan yang sesuai. Setelah itu melihat kemungkinan dari sumber mendapatkan suatu pekerja. Sumber ini dapat diperoleh baik dari internal maupun eksternal perusahaan.

Terdapat 4 faktor yang harus diketahui dalam menentukan strategi sumber daya manusia, yaitu:

- a. *Labor Relations*

Dalam hal ini seorang karyawan dapat dipengaruhi atas serikat kerja. *National labor boards* membuat karyawan dalam menentukan atau memilih serikat kerja serta memiliki *collective bargaining* adalah sebuah negosiasi antara pihak manajemen dengan karyawan mengenai kebijakan kompensasi, keuntungan, kondisi kerja, dan keamanan dalam bekerja.

- b. *Compensation and Benefits*

Dalam hal ini, terkait upah minimum karyawan. Selain itu juga telah ditentukan jumlah maksimal waktu kerja

c. *Health and Safety*

Hal ini menjelaskan tentang kebijakan karyawan dalam menjaga keselamatan karyawan dalam bekerja terutama saat melakukan pekerjaan yang berbahaya.

d. *Equal Employees Opportunity*

Merupakan dimana setiap karyawan tidak diberikan diskriminasi. Bentuk diskriminasi yang dimaksud yaitu saat melakukan perekrutan dan promosi karena hal yang tidak relevan terhadap pekerjaan seperti warna kulit dan lainnya.

2. *Develop*: yang dimaksud yaitu melakukan pelatihan dan pengembangan karyawan sehingga dapat memperoleh hasil yang lebih baik. Suatu pelatihan dan pengembangan akan efektif jika berdasarkan pembelajaran mengenai fakta dan keterampilan. Pembelajaran fakta yang dimaksud yaitu mengetahui peraturan pekerjaan atau sesuai dengan hukum, melalui video, catatan buku. Sedangkan untuk pembelajaran keterampilan melalui pengembangan hubungan *interpersonal* atau menggunakan metode baru seperti diskusi, akting, ataupun memberikan praktek bekerja yang lebih baik.

3. *Retain*: adanya penilaian kinerja yaitu dapat dilihat berdasarkan menilai kinerja karyawan dan memberikan atau menyediakan agar karyawan mau memberikan masukan dan menerima saran.

2.4 *Organizational Learning and Training*

2.4.1 *Pengertian Organizational Learning*

Menurut Salarian, Baharmpour, & Habibi (2015), terkait *organizational learning* digambarkan sebagai satu kegiatan organisasi yang meliputi perolehan pengetahuan, berbagi informasi, menafsirkan informasi, yang memiliki pengaruh sadar atau tidak sadar pada budaya organisasi yang positif. Dapat disimpulkan, secara keseluruhan dalam *organizational learning* didefinisikan sebagai proses dan perilaku sehingga dianggap sebagai etinitas yang mendukung.

Organizational learning mempunyai sebuah karakteristik utama yang dapat dilihat oleh kemampuan yang dimiliki karyawannya dalam mencari atau membuat peluang untuk belajar dari sumber daya yang bermanfaat. Setelah itu, menggunakan informasi tersebut untuk menambah nilai bagi organisasi dan menukarnya dengan pengetahuan organisasi (Hanaysha, 2016).

Menurut Camps & Luna-Aroca (2012), *organizational learning* merupakan suatu organisasi yang terampil dalam menciptakan, memperoleh, dan mentransfer pengetahuan serta mengubah perilaku untuk mencerminkan pengetahuan baru. Selain itu menurut Tohidi, Seyedaliakbar, & Mandegari (2012), *organizational learning* dapat didefinisikan sebagai suatu karakteristik organisasi dan manajerial yang memfasilitasi proses pembelajaran dalam suatu organisasi.

Menurut Goh dan Richard (1997) dalam Tjio (2013), *organizational learning* merupakan kemampuan organisasi dalam menerapkan praktik manajemen, struktur, sistem, dan prosedur yang tepat. Selain itu, organisasi tersebut juga memfasilitasi dan memicu pembelajaran di organisasi tersebut.

Dari teori yang sudah dipaparkan diatas, peneliti akan menggunakan teori Hanaysha (2016) yaitu *organizational learning* sebagai kemampuan yang dimiliki karyawan dalam mencari peluang untuk banyak belajar dari sumber daya yang bermanfaat dan kemudian menggunakan informasi tersebut untuk menambah nilai yang dimiliki sebuah organisasi.

2.4.2 Pengertian *Organizational Training*

Menurut Dessler (2017), *organizational training* didefinisikan sebagai proses mengajarkan karyawan baru atau sekarang mengenai *skill* yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan mereka sehari-hari. Pelatihan itu penting jika karyawan yang berpotensi besar tidak tahu apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya. Dalam hal ini mereka akan berimprovisasi atau tidak berguna sama sekali.

Kinicki & Williams (2016) mengatakan bahwa *organizational training* merupakan suatu upaya dalam melakukan edukasi kepada karyawan secara teknis dan operasional tentang bagaimana cara melakukan pekerjaan mereka saat ini dengan lebih baik. Selain itu menurut Blanchard & Thacker (2013), *organizational training* merupakan proses sistematis untuk menyediakan kesempatan pembelajaran KSA (*knowledge, skill, attitude*) terkait pekerjaan saat ini maupun masa depan.

Menurut Schermerhorn (2017), *organizational training* merupakan kumpulan kegiatan yang membantu karyawan memperoleh serta meningkatkan keterampilan yang berhubungan dengan tuntutan pekerjaan mereka. Selain itu menurut Oliseh (2005) dalam Sila (2014), *organizational training* merupakan pengembangan sistematis dari sikap dan perilaku keterampilan pola yang dibutuhkan oleh seorang individu untuk melakukan cukup tugas yang diberikan.

2.4.3 Pengertian *Organizational Learning and Training*

Menurut Waheed, Mustapha, & Hadi (2017), *organizational learning and training* merupakan suatu cara bagi perusahaan untuk meningkatkan kinerja dari karyawan yang nantinya juga akan berpengaruh kepada kinerja dari organisasi. Selain itu menurut Sampe (2012), *organizational learning and training* merupakan suatu upaya berkelanjutan untuk menciptakan, memperoleh, serta mengintegrasikan pengetahuan dan pelatihan ke dalam kegiatan organisasi sehari-hari untuk mempertahankan daya saing organisasi dan kinerja.

Bratianu (2015), mengatakan bahwa *organizational learning and training* merupakan suatu pembelajaran serta pelatihan tentang konseptual yang membantu karyawan memahami interaksi antara berbagai bidang pengetahuan dalam suatu organisasi. Pembelajaran serta pelatihan dilakukan melalui interaksi sosial lintas individu, kelompok, maupun tingkat organisasi. Hasil dari pembelajaran serta pelatihan tersebut diharapkan dapat membuat perusahaan beradaptasi lebih cepat dan lebih baik lagi.

Menurut Jacobs (2010), *organizational learning and training* merupakan suatu pembelajaran dan pelatihan yang ada di perusahaan meliputi berbagai kegiatan proses yang digunakan oleh organisasi untuk memberikan pengetahuan serta keterampilan kerja. Metode dalam pembelajaran serta pelatihan seperti presentasi kelas, pelatihan berbasis komputer, pelatihan eksternal telah digunakan dan dirasakan manfaatnya.

Berdasarkan teori diatas, penulis menggunakan pengertian menurut Sampe (2012) yang mengatakan bahwa *organizational learning and training* merupakan suatu upaya berkelanjutan untuk menciptakan, memperoleh, serta mengintegrasikan pengetahuan dan pelatihan ke dalam kegiatan organisasi sehari-hari untuk mempertahankan daya saing organisasi dan kinerja.

2.4.4 *Organizational Learning Process*

Menurut Dibella & Nevis (1998) dalam Loon Hoe & McShane (2010), terdapat tiga proses dalam *organizational learning* yaitu:

a. *Knowledge Acquisition*

Knowledge acquisition didefinisikan sebagai pengembangan atau penciptaan keterampilan, wawasan, dan hubungan. Ini juga termasuk bagaimana pengetahuan dikumpulkan.

b. *Knowledge Dissemination*

Merupakan suatu proses terkait pengetahuan dibagikan serta disebar ke seluruh organisasi

c. *Knowledge Use*

Knowledge use didefinisikan sebagai integrasi pembelajaran sehingga pengetahuan tersedia secara luas dan dapat digeneralisasi untuk situasi yang ada dan yang baru. Ini mengacu pada cara di mana pengetahuan diterapkan oleh anggota organisasi untuk bisa lebih memahami bidang pekerjaan mereka sehingga dapat membuat keputusan manajerial yang terinformasi serta menerapkan adanya perubahan.

2.4.5 Sistem *Elearning* yang Efektif

Menurut Yuwono (2018), terdapat lima langkah praktis untuk mengembangkan sistem *elearning* yang efektif yaitu:

1. Identifikasi Metode *Elearning*

Dalam hal ini, suatu perusahaan bisa menentukan terlebih dahulu ingin menggunakan metode seperti apa untuk melakukan sistem pembelajaran online sesuai dengan tujuan akhir yang ingin dicapai atau dirubah perusahaan.

2. Identifikasi Model Desain Instruksional

Setelah itu, perusahaan mendapatkan metode yang akan digunakan untuk melakukan *elearning*, perusahaan harus menerapkan model desain dari pelatihan *elearning* tersebut menurut ADDIE atau SAM dan disesuaikan dengan tujuan akhir yang diinginkan perusahaan.

3. Berpusat ke Peserta Didik

Selanjutnya, seorang *trainer* atau instruktur harus bisa membangun interaksi yang menarik dengan *trainee* saat menjalankan program pelatihan melalui

elearning. Dengan membangun interaksi yang menarik akan membuat *trainee* fokus untuk mendengarkan materi yang diberikan.

4. Optimalisasi Teknologi Pembelajaran

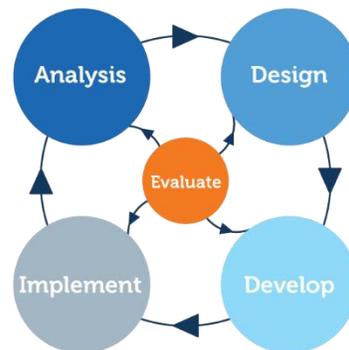
Setelah itu, instruktur harus memastikan bahwa teknologi pembelajaran yang digunakan melalui animasi, *video*, *simulation games*, *webinar*, *live chat*, *podcast*, *online forum discussion*, dan lain-lain telah disiapkan dengan baik dan tepat sasaran dengan tujuan pembelajaran yang ingin dicapai oleh perusahaan.

5. Membangun Prosedur Evaluasi dan Revisi

Instruktur di perusahaan harus meminta masukan dari peserta pembelajaran terkait program pembelajaran *elearning* yang sudah dilakukan sebelumnya untuk pengembangan berikutnya menjadi lebih baik.

2.4.6 *Organizational Training Process*

Menurut Dessler (2017), terdapat lima tahap Analisa *training process* berdasarkan *The ADDIE model* yaitu:



Sumber: Dessler, 2017

Gambar 2.2 *The ADDIE Model Training Process*

1. *Analyze the training need*

Pada tahap ini, *performance appraisal* karyawan merupakan data yang menjadi acuan bahwa seseorang membutuhkan *training*. Misalkan, dari segi kompetensi berkomunikasi dan berinteraksi dengan pelanggan atau pihak lain tidak sesuai dengan *value* perusahaan, maka dari pihak penyelenggara *training* akan menyesuaikan materi dan *design training* dengan kebutuhan karyawan. Dalam melatih karyawan baru, seorang *trainer* menggunakan *task analysis* yaitu pembelajaran yang mendalami suatu pekerjaan untuk mengidentifikasi keahlian spesifik yang dibutuhkan.

2. *Design the overall training program*

Pada tahapan ini, seorang *trainer* mulai menganalisa *rundown training* yang dapat mendukung materi untuk dapat diterima *trainee* dengan baik dan dapat diaplikasikan pada pekerjaan sehari-hari. *Design training* biasanya disesuaikan dengan *budget* yang diberikan oleh perusahaan. Seorang manajer juga berhak untuk menentukan tujuan dari pelatihan dan mendesain suasana yang dapat memotivasi para peserta latihan.

3. *Develop the course*

Pada tahapan ini, seorang *trainer* mulai menciptakan materi yang sesuai dengan tema *training* untuk para karyawan dan menyusun strategi bagaimana *trainer* menyampaikan materi agar *trainee* dapat menerima dengan baik.

4. *Implement training*

Pada tahapan ini merupakan proses implementasi dari pelatihan karyawan.

Metode yang biasa digunakan yaitu:

- a. *On the Job Training*: melatih seorang karyawan dengan cara memberikan pekerjaan yang sesuai agar karyawan bisa belajar selama dia bekerja.
- b. *Apprentices Training*: pelatihan pegawai baru dengan cara belajar langsung dari seorang senior dan dimonitori oleh para ahli.
- c. *Informal Learning*: terkait pembelajaran karyawan langsung dari atasan atau rekan kerja di perusahaan.
- d. *Job Instruction Training*: suatu proses penyusunan daftar tugas-tugas dasar bersamaan dengan intisari dari pekerjaan tersebut dengan tujuan untuk membantu karyawan secara bertahap.
- e. *Lectures*: suatu pelatihan dengan cara cepat dan sederhana dalam memberitahukan pengetahuan kepada sekelompok *trainees* dalam jumlah besar dan banyak.
- f. *Programmed Learning*: sebuah pembelajaran dengan metode sistematis dalam mengajarkan keahlian suatu pekerjaan, dengan melibatkan pertanyaan, fakta, dan peserta training merespon kemudian diberikan masukan mengenai kinerja yang telah dilakukan.

- g. *Audiovisual-Based Training*: suatu *training* yang menggunakan media seperti DVD, PowerPoint, rekaman video dalam memberikan sebuah *training*.
 - h. *Vestibule Training*: *training* yang diselenggarakan dengan menggunakan peralatan yang sebenarnya atau menggunakan simulasi peralatan agar para peserta *training* dapat belajar menggunakannya.
 - i. *Electronic Performance Support Systems (EPSS)*: sekumpulan perangkat yang telah terkomputerisasi yang menampilkan *training* secara otomatis.
 - j. *Video conferencing*: pelatihan yang menggunakan internet dan satelit dalam menyampaikan *training*.
 - k. *Computer-Based Training (CBT)*: *training* dengan menggunakan sistem yang berbasis komputer yang interaktif untuk meningkatkan pengetahuan atau keahlian.
 - l. *Simulated Learning*: *training* yang mengondisikan peserta seperti keadaan yang sebenarnya terjadi.
 - m. *Cross Training*: terkait *training* yang diberikan kepada karyawan dengan tujuan untuk mempelajari serta mengerjakan pekerjaan diluar pekerjaan mereka. Tujuan dari adanya pelatihan tersebut agar karyawan dapat mempelajari suatu hal yang baru yang bukan pekerjaan inti mereka.
5. *Evaluate the course's effectiveness*

Setelah melakukan pelatihan, pada tahapan ini dilakukan evaluasi terhadap pelatihan yang telah diberikan apakah sudah berjalan dengan efektif atau tidak.

2.5 Reward System

2.5.1 Pengertian *Reward System*

Aguinis, Joo, & Gottfredson (2014), mendefinisikan *reward system* sebagai bentuk kompensasi karyawan, biasanya disebut sebagai kembali nyata, termasuk kompensasi uang tunai (gaji pokok, biaya hidup, dan membayar jasa, insentif jangka pendek, dan insentif jangka panjang) dan manfaat (perlindungan pendapatan, pekerjaan/fokus hidup, penggantian biaya kuliah, dan tunjangan).

Menurut Ibrar & Khan (2015), *reward system* adalah salah satu elemen penting yang dapat digunakan untuk memotivasi karyawan atas kontribusi mereka dengan memberikan upaya penuh untuk menghasilkan ide inovasi yang membantu meningkatkan fungsi bisnis dan kinerja perusahaan secara finansial dan non finansial. Selain itu menurut Pratheepkanth (2011), *reward system* merupakan suatu alat penting yang dapat digunakan oleh manajemen untuk menyalurkan motivasi karyawan sesuai dengan cara yang diinginkan.

Armstrong (2002) dalam Gungor (2011), mengatakan bahwa *reward system* terdiri dari kebijakan, proses, serta praktik organisasi yang terintegrasi untuk memberikan imbalan kepada karyawan sesuai dengan kontribusi, keterampilan, dan kompetensi. Selain itu, Santos & Mejia (2015) mengatakan bahwa *reward system* merupakan pusat dari fungsi manajemen sumber daya. Tujuan adanya *reward system* adalah untuk menarik individu-individu berbakat, memotivasi mereka dan mempertahankan mereka yang memiliki kecocokan lebih baik dengan organisasi.

Dari teori di atas, peneliti akan menggunakan teori menurut Ibrar & Khan (2015) yang menyatakan bahwa *reward system* merupakan salah satu elemen penting yang dapat digunakan untuk memotivasi karyawan atas kontribusi mereka dengan memberikan upaya penuh untuk menghasilkan ide inovasi dalam membantu perkembangan perusahaan.

2.5.2 Macam-macam Jenis *Reward*

Terdapat dua jenis *reward* menurut Edirisooriya (2014), yaitu:

a. *Extrinsic Reward*

Suatu penghargaan berupa gaji, promosi, penghargaan interpersonal, bonus dan tunjangan tambahan, keamanan pekerjaan.

b. *Intrinsic Reward*

Suatu penghargaan yang diperoleh dari pekerjaan itu sendiri yang mencakup faktor-faktor seperti pekerjaan yang menarik dan menantang, pengarahan dan tanggung jawab, kreativitas, kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan karyawan, serta *feedback* terkait keefektifan karyawan.

2.5.3 Tujuan *Reward System*

Menurut Gibson, Ivancevich, & Konopaske (2011), tujuan utama dari adanya *reward system* yaitu:

- a. Untuk menarik orang-orang yang memenuhi syarat untuk bergabung dengan organisasi.
- b. Untuk membuat karyawan ingin tetap bekerja nyaman di perusahaan.

- c. Untuk memotivasi karyawan agar mencapai tingkat kinerja yang tinggi.

2.6 *Employee Involvement*

2.6.1 *Pengertian Employee Involvement*

Menurut Robbins & Judge (2013), *employee involvement* merupakan suatu proses partisipatif yang melibatkan karyawan untuk meningkatkan komitmen mereka terhadap suatu keberhasilan organisasi. Karyawan dengan tingkat keterlibatan kerja yang tinggi, mengidentifikasi dengan kuat pekerjaan yang mereka lakukan dan benar-benar peduli dengan pekerjaan yang mereka lakukan.

Sementara itu menurut Sofijanova & Chatleska (2013), *employee involvement* merupakan proses partisipasi dan pemberdayaan karyawan dalam menggunakan ide-ide mereka terhadap pencapaian kinerja individu serta organisasi yang lebih tinggi. Oleh karena itu, terdapat juga suatu pengambilan keputusan serta penyelesaian masalah dalam proses kerja yang ada di perusahaan. Selain itu, menurut Judeh (2011) *employee Involvement* merupakan suatu keterlibatan yang dimiliki karyawan dan di hubungkan dengan berbagai konsep manajemen seperti konsep, perilaku, pemberdayaan karyawan, kepuasan kinerja, dan kinerja pekerjaan dalam perusahaan.

Menurut Agyemen (2012), *employee involvement* terkait adanya tingkat komitmen yang tinggi terhadap keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan dan kepercayaan antara manajemen dan karyawan yang dapat dicapai melalui suatu komunikasi secara adil. Selain itu, direkomendasikan bahwa kemampuan manajemen untuk menerima sudut pandang karyawan juga dapat diperoleh dari adanya keterlibatan karyawan tersebut.

Berdasarkan teori diatas, peneliti akan menggunakan teori Agyemen (2012) yang mengatakan bahwa terkait *employee involvement* terdapat suatu komitmen yang tinggi terhadap keterlibatan karyawan dalam suatu pengambilan keputusan dan kepercayaan antara manajemen dengan karyawan yang dapat diperoleh dari komunikasi secara adil.

2.6.2 Bentuk-Bentuk *Employee Involvement*

Menurut Robbins & Judge (2013), terdapat 2 bentuk dari *employee involvement* yaitu:

a. Participative Management

Participative management merupakan suatu proses dimana bawahan saling berbagi tingkat signifikan kekuasaan dalam suatu pengambilan keputusan dengan atasan secara langsung.

b. Representative Participation

Representative participation merupakan sebuah sistem di mana pekerja berpartisipasi dalam pengambilan keputusan organisasi melalui sekelompok kecil perwakilan karyawan.

2.7 *Teamwork*

2.7.1 Pengertian *Teamwork*

Menurut Schermerhorn (2017), *teamwork* merupakan suatu proses seseorang yang aktif dalam bekerja sama dalam suatu pekerjaan yang bertujuan untuk mencapai tujuan bersama. Dalam suatu tim juga harus ada keseimbangan yang baik dalam

membagi tugas agar pekerjaan yang ada dalam suatu perusahaan dapat berjalan dengan baik sesuai dengan apa yang diharapkan.

Hanasyha (2016) mengungkapkan bahwa *teamwork* dapat meningkatkan produktivitas karyawan dalam perusahaan. Melalui adanya *teamwork* yang baik, setiap karyawan dapat memiliki kesempatan untuk bisa berbagi dengan orang lain mengenai bagaimana melakukan tugas tertentu sesuai dengan keahliannya. Lingkungan tim dalam perusahaan memberikan karyawan kesempatan untuk bisa saling berbagi pengetahuan dan belajar dari orang lain sehingga terdapat suatu peningkatan produktivitas dan *teamwork* secara keseluruhan.

Suatu tim merupakan sekelompok orang yang bekerja secara bersama-sama untuk mencapai tujuan bersama dan bersedia untuk mengesampingkan otonomi individu sejauh yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Seluruh organisasi dapat bekerja sebagai tim jika anggotanya mengembangkan gaya kerja umum, yaitu konstruktif dan kooperatif dan kapan pun mereka perlu berinteraksi satu sama lain (Sharma & Bajpai, 2014).

Menurut Khuong & Tien (2013), *teamwork* merupakan suatu aktivitas kolaboratif serta berbagi yang diarahkan menuju adanya tujuan bersama. Kerja tim yang efektif dapat memberikan motivasi karyawan dan meningkatkan kinerja karyawan dalam suatu perusahaan. Sedangkan menurut Robbins & Judge (2017), *teamwork* adalah suatu kelompok dengan upaya individual dapat menghasilkan suatu kinerja yang lebih besar dibandingkan jumlah input individu.

Dalam hal ini, peneliti menggunakan pengertian teamwork menurut Hanasyha (2016) yaitu dengan adanya *teamwork* yang baik, setiap karyawan dapat memiliki kesempatan untuk bisa berbagi dengan orang lain bagaimana melakukan tugas tertentu sesuai dengan keahliannya. Dengan adanya hal tersebut dapat meningkatkan produktivitas dalam perusahaan.

2.7.2 Jenis-jenis *Teamwork*

Menurut Robbins & Judge (2017), terdapat 4 jenis *teamwork* dalam suatu organisasi yaitu:

a. *Problem-solving teams*

Merupakan kumpulan orang-orang yang berpengetahuan dan bertemu sebagai suatu tim sementara untuk memecahkan suatu masalah tertentu. Apabila masalah sudah diselesaikan, maka tim dibubarkan.

b. *Self-managed work teams*

Karyawan yang tidak memiliki atasan langsung dan dilatih untuk melakukan semua atau sebagian besar pekerjaan di unit kerja, serta melakukan pengawasan harian terhadap diri mereka sendiri.

c. *Cross – functional teams*

Karyawan dari tingkat hierarki yang sama, tetapi area kerja yang berbeda, berkumpul untuk menyelesaikan tugas. Ini merupakan cara efektif untuk bertukar informasi dari berbagai bidang atau bahkan diantara organisasi.

d. *Virtual teams*

Tim yang menggunakan teknologi komputer secara *online* menggunakan komunikasi dan *email* untuk meningkatkan anggota yang tersebar secara fisik untuk mencapai tujuan bersama.

2.7.3 Membangun *Teamwork* Efektif

Menurut Robbins & Coulter (2018), ada hal yang harus diperhatikan dalam membangun suatu *teamwork* yang efektif yaitu:



Sumber: Robbins & Coulter, 2018

Gambar 2.3 Karakteristik Tim yang Efektif

a. *Clear Goals*

Tim dengan kinerja yang tinggi memiliki pemahaman yang jelas tentang tujuan yang ingin dicapai. Setiap anggota berkomitmen pada apa yang menjadi tujuan tim, tahu apa yang hendak dicapai, dan memahami bagaimana mereka bekerjasama untuk mencapai sebuah tujuan.

b. Relevant Skills

Suatu tim yang efektif terdiri dari individu yang kompeten dengan keterampilan teknis dan interpersonal yang diperlukan untuk mencapai suatu tujuan yang diinginkan sambil bekerja sama dengan baik.

c. Mutual Trust

Tim efektif ditandai dengan adanya rasa saling percaya yang tinggi di antara anggota di mana setiap anggota percaya pada kemampuan, karakter, dan integritas masing-masing. Suatu kepercayaan merupakan hal yang mudah rapuh dan mempertahankan kepercayaan membutuhkan perhatian yang cermat dari para manajer.

d. Unified Commitment

Komitmen terpadu ditandai dengan adanya dedikasi terhadap tujuan tim dan keinginan untuk mengeluarkan usaha yang luar biasa untuk mencapainya. Anggota tim efektif menunjukkan adanya kesetiaan serta dedikasi tinggi kepada tim dan bersedia membantu apapun agar tim bisa mencapai tujuan yang diinginkan

e. Good Communication

Suatu tim yang efektif ditandai dengan adanya komunikasi yang baik. Setiap anggota dalam tim bisa menyampaikan pesan secara verbal dan non verbal antara satu dengan yang lain secara mudah.

f. Negotiating Skills

Setiap anggota tim harus memiliki keterampilan negosiasi karena dalam suatu organisasi pasti ada masalah dan hubungan yang berubah. Oleh karena itu, setiap anggota tim harus dapat menghadapi dan mendamaikan perbedaan.

2.8 *Information Sharing*

2.8.1 *Pengertian Information Sharing*

Menurut Miguel & Brito (2011), *information sharing* merupakan aliran komunikasi secara terus menerus antara perusahaan baik formal maupun informal serta berkontribusi untuk suatu perencanaan dan pengawasan yang lebih baik dalam sebuah rangkaian. Dengan adanya komunikasi yang baik, maka hubungan yang terbentuk antar karyawan pun juga akan baik.

Menurut Mittal & Dhar (2015), *information sharing* merupakan suatu kegiatan berbagi ide atau informasi melalui komunikasi dan interaksi antara individu dan orang yang diinginkan. Sedangkan menurut Omar *et al* (2010), terkait *information sharing* berhubungan dengan suatu kegiatan mendistribusikan informasi yang berguna bagi orang-orang, sistem, ataupun unit organisasi pada lingkungan terbuka.

Pawit (2012) mengatakan bahwa *information sharing* merupakan suatu konsep yang menggambarkan kondisi interaksi antar orang, dalam bentuk proses komunikasi yang bertujuan untuk peningkatan dan pengembangan diri setiap anggotanya. Setiap anggota dalam kegiatan tersebut bisa saling memberi dan menerima informasi serta pengetahuan dari anggota lainnya.

Berdasarkan teori diatas, peneliti menggunakan teori Pawit (2012) yaitu *information sharing* merupakan suatu konsep yang menggambarkan adanya kondisi

interaksi antar orang, dalam bentuk proses komunikasi dengan tujuan untuk peningkatan serta pengembangan diri setiap anggotanya. Setiap anggota yang ada dapat saling memberi dan menerima informasi serta pengetahuan dari anggota lainnya.

2.8.2 Faktor-faktor dalam *Information Sharing*

Menurut Chang, Hsieh, & Tseng (2013) terdapat faktor-faktor pembagian informasi dalam suatu perusahaan yaitu:

a. *Scope*

Dalam hal ini, information sharing merupakan cangkupan atau ruang lingkup yang menentukan secara keseluruhan siapa pengguna informasi, siapa yang menerima informasi, dan apa yang harus dilakukan agar informasi tersebut tetap disampaikan secara terus menerus.

b. *Impact*

Merupakan dampak dari adanya pembagian informasi yang diberikan di perusahaan agar dari informasi tersebut memberikan suatu manfaat bagi si penerima.

c. *Size*

Merupakan suatu ukuran dalam berbagi informasi harus memiliki porsi dan menggunakannya secara tepat sesuai dengan prosedur perusahaan.

d. *Complexity*

Terkait adanya masalah dalam berbagi informasi diartikan banyaknya faktor-faktor yang mempengaruhi proses penggunaan informasi.

e. *Open*

Pemberian akses kepada pengguna informasi untuk mendapatkan keseluruhan informasi yang dibutuhkan sesuai dengan prosedur yang ada.

f. *Information flow*

Merupakan suatu aliran informasi yang mengalir dari tingkatan yang ada di perusahaan.

g. *Information quality*

Terkait sejauh mana informasi secara konsisten dapat memenuhi persyaratan dan harapan semua orang yang membutuhkan informasi tersebut.

2.9 Workforce Agility

Menurut Tallon & Pinsonneault (2011), *workforce agility* merupakan kemudahan dalam merasakan dan merespon dalam menyeimbangkan aspek eksploitasi dan eksplorasi. Dalam hal ini terdapat juga suatu kemampuan untuk bisa mendeteksi dan merespon peluang serta ancaman di lingkungan dengan mudah, cepat, dan tangkas.

Sedangkan menurut Worley & Lawler (2010), *workforce agility* merupakan suatu kemampuan dinamika dalam merancang sebuah organisasi yang dapat mendiagnosis adanya perubahan dari internal dan eksternal perusahaan. Terkait hal itu, perlu adanya kontrol terkait kinerja karyawan dalam perusahaan agar tetap stabil.

Menurut Chen & Siau (2012), *workforce agility* merupakan cara baru bagi suatu organisasi untuk mengembangkan fleksibilitas serta daya respon organisasi. Dengan

adanya cara tersebut, diharapkan organisasi mampu menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang sangat cepat, dinamis, dan turbulen.

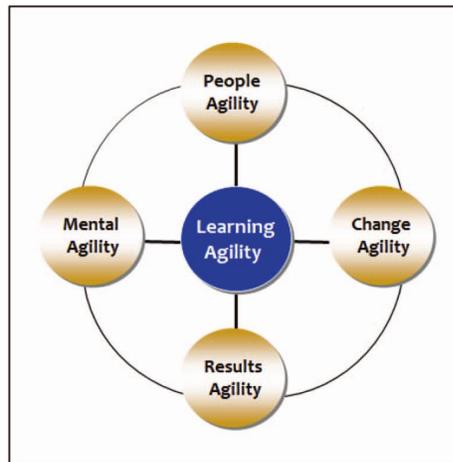
Qin & Nembhard (2010), mengatakan bahwa *workforce agility* merupakan kemampuan untuk bertindak dalam suatu lingkungan yang kompetitif karena adanya perubahan yang konstan. Dalam hal ini, individu harus dengan cepat menanggapi adanya perubahan dan pergerakan pasar serta dapat menciptakan nilai produk dan layanan berdasarkan kepuasan konsumen.

Menurut Momeni & Poursadi (2015), *workforce agility* terkait adanya kemampuan untuk respon cepat dari individu terhadap adanya perubahan pasar saat beroperasi dalam lingkungan yang semakin kompetitif. Selain itu keadaan lingkungan yang cepat berubah dan tidak dapat diprediksi juga menjadi tantangan bagi individu untuk menjalankannya dalam suatu organisasi. Selain itu, McKenzie & Aitken (2012) mengatakan bahwa *workforce agility* merupakan suatu cara dalam beradaptasi dan menanggapi adanya perubahan di perusahaan sesuai dengan kebutuhan pelanggan.

Dalam penelitian ini, peneliti akan menggunakan teori menurut Momeni & Poursadi (2015) karena terkait *workforce agility*, adanya suatu kemampuan untuk respon secara cepat dari individu terhadap adanya perubahan pasar saat beroperasi dalam lingkungan yang semakin kompetitif. Hal ini tentu menjadi tantangan bagi individu karena mereka harus bisa bergerak secara cepat dan tangkas agar bisa bertahan dalam kondisi perubahan yang ada.

2.9.1 Faktor-faktor dalam *Agility*

Menurut Meuse (2017), terdapat faktor-faktor dalam membentuk *agility* di sebuah organisasi yaitu:



Sumber: Meuse, 2017

Gambar 2.4 *Learning Agility Factors*

a. *People Agility*

Bagaimana berpikiran secara terbuka terhadap orang lain, menikmati interaksi dengan berbagai kelompok, dan mengeluarkan yang terbaik dari yang lain.

b. *Change Agility*

Terkait kemauan untuk memimpin dalam upaya transformasi dan terus mengeksplorasi opsi baru.

c. *Results Agility*

Memberikan suatu hasil dalam situasi sulit, merespon tantangan, dan menginspirasi orang lain untuk mencapai lebih dari yang mereka bayangkan.

d. *Mental Agility*

Merangkul kompleksitas, memeriksa masalah dengan cara yang unik, membuat koneksi baru, serta adanya sifat ingin tahu.

2.10 Pengembangan Hipotesis

2.10.1 Pengaruh *Organizational Learning and Training* terhadap *Workforce*

Agility

Alavi, Wahab, Muhamad, & Shirani (2014) mengatakan bahwa salah satu aspek *organizational learning and training* adalah berbagi pengetahuan di seluruh organisasi. Berbagi pengetahuan membantu mengembangkan karyawan dan penting dalam mempengaruhi pertumbuhan organisasi yang lincah. Selain itu, menurut Mashkani & Khodadadi (2016) mengatakan *organizational learning and training* merupakan suatu proses bagaimana perusahaan memperluas pengetahuan barunya dan menemukannya pada pengalaman sehari karyawan dalam organisasi sehingga berpengaruh terhadap *agility* karyawan dalam perusahaan.

Terdapat penelitian yang menunjukkan bahwa *organizational learning and training* berpengaruh positif terhadap *workforce agility*. Penelitian tersebut dilakukan di India menurut Muduli (2016). Selain itu, Jimenez & Valle (2013) mengatakan bahwa *organizational learning and training* bisa memberikan dampak bagi pengetahuan baru karyawan dalam perusahaan untuk bisa berubah menjadi *agile* atau lincah.

Berdasarkan penelitian terdahulu dari pengaruh antar variable, maka terbentuk suatu hipotesis:

H1: *Organizational learning and training* berpengaruh positif terhadap *workforce agility*

2.10.2 Pengaruh *Reward System* terhadap *Workforce Agility*

Hosein & Yousefi (2012) mengatakan bahwa pemberian *reward* berpengaruh positif terhadap adanya suatu perbaikan atau perubahan yang terjadi dalam suatu perusahaan menjadi semakin *agile* atau lincah. Dengan adanya pemberian *reward* yang semakin tinggi, maka adaptasi tenaga kerja di perusahaan semakin cepat dan *flexible*.

Terdapat suatu penelitian terkait pemberian *reward* sangatlah berkontribusi pada ketangkasan tenaga kerja dan meningkatkan efisiensi yang ada di perusahaan. Penelitian ini dilakukan oleh Sumukadas & Sawhney (2004) dalam Muduli (2016). Selain itu, Muduli (2016) mengatakan dalam penelitiannya bahwa terdapat hubungan positif antara *reward system* dengan *workforce agility*. Penelitian tersebut dilakukan di industri yang ada di India.

Berdasarkan penelitian terdahulu dari pengaruh antar variabel, maka terbentuk suatu hipotesis:

H2: *Reward System* berpengaruh positif terhadap *Workforce Agility*.

2.10.3 Pengaruh *Employee Involvement* terhadap *Workforce Agility*

Sumukadas & Sawhney (2004) dalam Muduli (2016) menjelaskan adanya pengaruh dari *employee involvement* terhadap *workforce agility*. Penelitian ini dilakukan di Industri yang terletak di India. Dengan adanya *employee involvement* yang tinggi, akan lebih mampu untuk mempromosikan *workforce agility* atau ketangkasan dari tenaga kerja yang ada dalam perusahaan.

Menurut Sherehiy & Karwowski (2014), terdapat pengaruh yang sangat penting dari *employee involvement* terhadap *workforce agility*. Terkait hal tersebut, pengaruh

tersebut penting bagi perusahaan karena dengan adanya *employee involvement* dapat mengeksplorasi praktik organisasi yang mampu mempromosikan *workforce agility*.

Qin & Nembhard (2015) mengatakan bahwa adanya hubungan antara *employee involvement* dengan *workforce agility*. *Employee involvement* dalam pengambilan keputusan dengan cepat meningkatkan adanya *workforce agility* bagi karyawan dalam suatu perusahaan. Ini terjadi karena mereka mampu membuat suatu keputusan tidak birokratis, mengakses informasi yang bermanfaat dengan mudah dan memiliki pemahaman yang baik tentang masalah yang berkaitan dengan perubahan.

Berdasarkan penelitian terdahulu dari pengaruh antar variabel, maka terbentuk suatu hipotesis:

H3: *Employee involvement* berpengaruh positif terhadap *workforce agility*

2.10.4 Pengaruh *Teamwork* terhadap *Workforce Agility*

Lindsjorn & Dingsoyr (2016) mengatakan dalam merespon adanya *agility* untuk berubah, anggota tim harus bisa bekerja lebih erat secara bersama. Selain itu memiliki lebih banyak waktu untuk saling berkomunikasi dengan baik antar tim. Menurut Dizari & Garoosi (2015), terdapat suatu hubungan antara *teamwork* dengan *workforce agility* dalam perspektif karyawan yang berada di *social security organization* yang terletak di Iran.

Menurut Breu et al (2002) dalam Muduli (2016) mengatakan bahwa *teamwork* mampu mempromosikan *workforce agility*. Dalam hal ini *teamwork* sangatlah berpengaruh terhadap kelincahan tenaga kerja terkait dalam lingkungan kerja tim

internal, lingkungan kerja tim eksternal, lingkungan kerja tim *intra-group*, dan lingkungan kerja tim antar divisi dalam perusahaan.

Menurut Liu, Liu, Ding, & Lin (2015) mengatakan bahwa *teamwork* sangatlah berpengaruh positif terhadap *workforce agility* karena dengan adanya tim yang baik serta persaingan antar karyawan dalam sebuah tim menjadi sebuah pelajaran terkait adanya kelincuhan dalam menerapkan adanya perubahan dalam perusahaan. Dalam sebuah tim, persaingan juga merangsang motivasi mereka untuk bisa waspada dengan cepat dan lincah untuk menanggapi tuntutan perubahan dalam perusahaan yang tidak dapat diprediksi.

Dengan adanya penelitian terdahulu serta hubungan antar variabel, maka terbentuk sebuah hipotesis yaitu:

H4: *Teamwork* berpengaruh positif terhadap *workforce agility*

2.10.5 Pengaruh *Information Sharing* terhadap *Workforce Agility*

Berdasarkan penelitian Mehrabi, Siyadat, & Allameh (2013), terdapat hubungan positif antara *information sharing* dengan *workforce agility*. Dengan adanya pembagian informasi yang cepat dalam suatu perusahaan, maka karyawan pun siap dengan segala perubahan yang ada di pasar. Selain itu, menurut Samani *et al.* (2017) terdapat hubungan positif antara *information sharing* dengan *workforce agility*.

Selain itu berdasarkan penelitian Breu *et al.* (2002) dalam Muduli (2016), terdapat pengaruh positif *information sharing* terhadap *workforce agility*. *Information sharing* secara fundamental terjalin dan merancang bagaimana membuat karyawan di perusahaan bisa bertindak secara cepat dan lincah. *Information sharing* mengacu pada

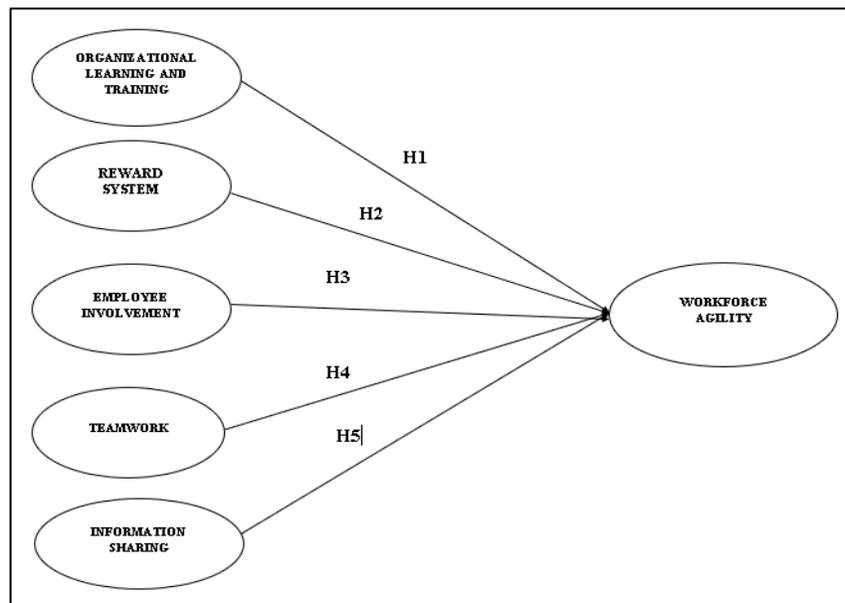
penyebaran semua infrastruktur teknologi yang mendukung adanya adaptasi dengan sistem baru yang lebih cepat dan efektif

Menurut Yusuf et al. (1999) dalam Muduli (2016), terkait *information sharing* sangatlah penting untuk meningkatkan kecepatan, kelincahan, serta fleksibilitas operasional antar tenaga kerja. Dengan memberikan akses informasi tepat waktu kepada konsumen, rekan bisnis, manajemen, pemimpin organisasi dapat membantu karyawan merasa siap untuk menjadi fleksibel dengan adanya perubahan teknologi dalam perusahaan.

Berdasarkan penelitian terdahulu serta hubungan antar variabel, maka terbentuk sebuah hipotesis yaitu:

H5: *Information sharing* berpengaruh positif terhadap *workforce agility*.

2.11 Model Penelitian



Sumber: Muduli, 2016

Gambar 2.5 Model Penelitian

2.12 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Publikasi	Jenis Penelitian	Temuan Inti	Manfaat Penelitian
1	Muduli	<i>Management Research Review</i> , Vol. 39 No. 12, pp. 1567-1586 (2016)	<i>Exploring the facilitators and mediators of workforce agility: an empirical study</i>	Penelitian ini mencoba memeriksa praktik-praktik organisasional dalam bentuk <i>organizational learning and training, reward system, teamwork, employee</i>	Digunakan sebagai acuan untuk jurnal utama, model penelitian, serta <i>measurement organizational learning and training, reward system, employee involvement, teamwork,</i>

No	Peneliti	Publikasi	Jenis Penelitian	Temuan Inti	Manfaat Penelitian
				<p><i>involvement</i>, dan <i>information sharing</i>.</p> <p>Penelitian ini juga memediasi hubungan antara praktik organisasi dan kemampuan kerja. Penelitian ini dilakukan di industri yang ada di India dengan menyebar kuisisioner</p>	<p><i>information sharing</i>, dan <i>workforce agility</i></p>

No	Peneliti	Publikasi	Jenis Penelitian	Temuan Inti	Manfaat Penelitian
				menggunakan 6 skala <i>likert</i>	
2	Somaieh Alavi, Dzuraidah Abd. Wahab, Norhamidi Muhamad, Behrooz Arbab Shirani	<i>International Journal of Production Research</i> , Vol.52 No.21, pp. 6273-6295 (2014)	<i>Organic structure and organisational learning as the main antecedents of workforce agility</i>	Studi pada penelitian ini tentang kelincahan di tempat kerja secara teknis serta secara konseptual. Dalam penelitian ini juga terdapat model teoritis dari adanya dua karakteristik organisasi yaitu	Digunakan sebagai acuan untuk pengembangan hipotesis peneliti yaitu pengaruh <i>organizational learning and training</i> terhadap <i>workforce agility</i>

No	Peneliti	Publikasi	Jenis Penelitian	Temuan Inti	Manfaat Penelitian
				<p><i>organizational learning dan organizational structure (terdapat tiga dimensi juga yaitu decentralization of decision making, low formalization, dan flat structure)</i></p>	
3	Abolfazl Jannati Mashkani &	<i>International Business Management</i>	<i>The Mediating Role of Organizational Agility in the Relationship Between</i>	Penelitian ini terutama difokuskan pada keterkaitan	Penelitian ini digunakan sebagai referensi

No	Peneliti	Publikasi	Jenis Penelitian	Temuan Inti	Manfaat Penelitian
	Mehrdad Khodadadi	10(16): 3530- 3535, Medwell Journals, 2016	<i>Organizational Learning and Organizational Performance (Case Study: the Subsidiaries of Isfahan City General Tax Office)</i>	antara <i>variable</i> <i>organizational</i> <i>agility</i> , <i>organizational</i> <i>learning</i> , dan <i>organizational</i> <i>performance</i> di anak perusahaan dari kantor pajak umum di kota isfahan. Data yang diperlukan berdasarkan model penelitian diperoleh	pengembangan hipotesis yaitu pengaruh <i>organizational</i> <i>learning and</i> <i>training</i> terhadap <i>workforce agility</i> .

No	Peneliti	Publikasi	Jenis Penelitian	Temuan Inti	Manfaat Penelitian
				<p>dari kuesioner yang didistribusikan di antara karyawan anak perusahaan dan terdapat 272 jawaban valid, kemudian digunakan dalam analisis hubungan antara <i>variable</i> dan uji hipotesis. Penelitian ini menggunakan 5</p>	

No	Peneliti	Publikasi	Jenis Penelitian	Temuan Inti	Manfaat Penelitian
				<i>likert scale</i> dalam pengambilan data.	
4	Bohdana Sherehiy & Waldemar Karwowski	<i>International Journal of Industrial Ergonomics</i> 44 (2014) 466-473, Science Direct	<i>The relationship between work organization and workforce agility in small manufacturing enterprises</i>	Penelitian ini disebarkan menggunakan kuesioner dengan 7 skala likert. Dan diketahui juga terdapat hubungan antara <i>employee involvement</i> terhadap <i>workforce agility</i> pada sebuah	Penelitian ini digunakan sebagai referensi pengembangan hipotesis peneliti yaitu pengaruh <i>employee involvement</i> terhadap <i>workforce agility</i> .

No	Peneliti	Publikasi	Jenis Penelitian	Temuan Inti	Manfaat Penelitian
				perusahaan manufaktur	
5	Yngve Lindsjörn, Dag I.K. Sjøberg, Torgeir Dingsøy, Gunnar R. Bergersen, & Tore Dybå	<i>The Journal of Systems and Software</i> 122 (2016) 274-286	<i>Teamwork quality and project success in software development: A survey of agile development teams</i>	Penelitian ini ingin melihat pengaruh kualitas <i>teamwork</i> terhadap lingkungan kerja yang <i>agile</i> . Penelitian ini disebarkan menggunakan kuesioner dengan 5 <i>skala likert</i> dan terdapat juga suatu	Penelitian ini digunakan sebagai referensi adanya pengembangan hipotesis yaitu pengaruh <i>teamwork</i> terhadap <i>workforce</i> <i>agility</i>

No	Peneliti	Publikasi	Jenis Penelitian	Temuan Inti	Manfaat Penelitian
				<p>hubungan antara <i>teamwork</i> dengan <i>agility</i> dalam suatu lingkungan</p>	
6	<p>Min-Ling Liu, Na-Ting Liu, Cherng G. Ding, Chieh-Peng Lin</p>	<p><i>The Journal of Technological Forecasting & Social Change (2015), Science Direct</i></p>	<p><i>Exploring team performance in high-tech industries: Future trends of building up teamwork</i></p>	<p>Penelitian ini dilakukan untuk menyelidiki tim dalam suatu organisasi dalam perusahaan IT. Berdasarkan temuan dalam penelitian ini disebar</p>	<p>Penelitian ini digunakan sebagai referensi adanya pengembangan hipotesis yaitu pengaruh <i>teamwork</i> terhadap <i>workforce agility</i></p>

No	Peneliti	Publikasi	Jenis Penelitian	Temuan Inti	Manfaat Penelitian
				<p>menggunakan 5 skala <i>likert</i> dan adanya hubungan yang terbentuk antara <i>teamwork</i> dengan <i>agility</i> dalam suatu perusahaan.</p>	
7	<p>Soheila Mehrabi, Sayed Ali Siyadat, & Sayed Mohsen Allameh</p>	<p><i>International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences</i></p>	<p><i>Studying the Relationship between the Process of Knowledge Sharing and Organizational Agility among</i></p>	<p>Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji adanya hubungan antara <i>workforce agility</i> dengan</p>	<p>Penelitian ini digunakan sebagai referensi adanya pengembangan hipotesis yaitu <i>information sharing</i></p>

No	Peneliti	Publikasi	Jenis Penelitian	Temuan Inti	Manfaat Penelitian
		<p><i>May 2013, Vol. 3, No. 5</i></p> <p><i>ISSN: 2222-6990</i></p>	<p><i>personnel of Agriculture-Jahad Organization in ShareKord</i></p>	<p>adanya proses berbagi pengetahuan antar karyawan dalam suatu organisasi. Penelitian ini menggunakan kuesioner dalam mengumpulkan data.</p>	<p>terhadap <i>workforce agility</i></p>
8	<p>Seyede Parvane Noorbakhsh Samani, Molood Sadeghiyan,</p>	<p><i>Journal of Modern Processes in Manufacturing</i></p>	<p><i>Organizational Agility and Knowledge Sharing Process in the Staffs of</i></p>	<p>Penelitian ini bertujuan untuk melihat adanya hubungan antara</p>	<p>Penelitian ini digunakan sebagai referensi adanya pengembangan</p>

No	Peneliti	Publikasi	Jenis Penelitian	Temuan Inti	Manfaat Penelitian
	<p>Sirous Keshavarz, Fateme Ziglari</p>	<p><i>and Production,</i> <i>Vol. 6, No. 3,</i> <i>Summer 2017</i></p>	<p><i>the Iran's Central Plateau</i> <i>Contractor Company</i></p>	<p><i>workforce agility</i> dengan berbagi pengetahuan dalam sebuah organisasi di Iran. Untuk menguji hipotesis dan mengumpulkan data, dilakukan penyebaran kuesioner yang diberikan kepada 170 karyawan di organisasi tersebut.</p>	<p>hipotesis yaitu <i>information sharing</i> terhadap <i>workforce</i> <i>agility</i></p>