

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

Untuk membedah fenomena yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, penelitian ini menggunakan beberapa landasan teoretis yang relevan sebagai kerangka analisis.

2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan salah satu pilar fundamental dalam operasional organisasi modern. Menurut Mahtis & Jackson (2006), MSDM dapat didefinisikan sebagai sebuah proses perancangan sistem manajemen yang bertujuan untuk memastikan talenta sumber daya manusia dapat dimanfaatkan secara efektif dan efisien demi tercapainya tujuan strategis organisasi.

Menurut Dessler (2005), dalam bukunya *Human Resource Management*, Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) didefinisikan sebagai serangkaian kebijakan dan praktik yang dibutuhkan seorang manajer untuk menjalankan aspek orang atau sumber daya manusia dari posisi manajemennya. Praktik-praktik ini mencakup berbagai fungsi esensial, mulai dari merekrut, menyaring, melatih, memberikan penghargaan, hingga melakukan penilaian kinerja terhadap karyawan.

2.1.1 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Dessler (2005), tujuan manajemen sumber daya manusia mencakup serangkaian proses yang komprehensif, mulai dari tahap perencanaan hingga pemeliharaan komitmen karyawan. Proses ini diawali dengan analisis pekerjaan untuk memahami setiap peran, diikuti dengan perencanaan dan rekrutmen untuk menarik kandidat potensial, hingga seleksi untuk mendapatkan individu yang paling sesuai.

MSDM bertujuan untuk mengintegrasikan karyawan baru melalui orientasi dan pelatihan, serta mengelola kompensasi yang adil, termasuk upah, gaji, insentif, dan tunjangan. Selain itu, tujuan penting lainnya adalah melakukan penilaian kinerja secara berkala, membangun komunikasi yang efektif, serta secara berkelanjutan melatih dan mengembangkan manajer untuk memastikan kepemimpinan yang berkualitas dan pada akhirnya, membangun komitmen karyawan yang kuat terhadap organisasi.

2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Mahtis & Jackson, (2006) mengklasifikasikan fungsi-fungsi MSDM ke dalam beberapa area utama yang saling terkait.

- a. Manajemen SDM Strategis, yang berfokus pada perencanaan jangka panjang, retensi talenta, dan peningkatan efektivitas untuk menjaga daya saing organisasi.
- b. Memastikan kesempatan kerja yang Setara dengan mematuhi regulasi dan mengelola keragaman di tempat kerja.
- c. Fungsi Staf mencakup seluruh proses pengadaan karyawan, mulai dari analisis jabatan, perekrutan, hingga seleksi individu yang berkualitas. Setelah karyawan bergabung,
- d. Manajemen Talenta dan Pengembangan berperan dalam orientasi, pelatihan, dan manajemen kinerja untuk mempersiapkan mereka menghadapi tantangan di masa depan. Terakhir, fungsi Imbalan Total bertanggung jawab atas semua bentuk kompensasi yang diberikan kepada karyawan, termasuk gaji, upah, insentif, dan berbagai tunjangan.

2.2. Mobilitas Sosial

Mobilitas sosial adalah suatu perpindahan individu atau kelompok dari satu kelas sosial ke kelas sosial lainnya. Perpindahan ini dapat bersifat vertikal, baik naik ke status yang lebih tinggi maupun turun ke status yang lebih rendah, dan dipengaruhi oleh berbagai faktor penentu

yang berasal dari individu maupun dari struktur masyarakat itu sendiri. Mobilitas sosial juga mencakup analisis mengenai keuntungan dan kerugian dari perpindahan status tersebut serta prospeknya dalam suatu masyarakat. (Horton & Hunt, 2004).

Adapun menurut Sorokhin, (1959:12-15), mobilitas sosial adalah transisi atau perpindahan seorang individu atau objek sosial dari satu posisi sosial ke posisi lainnya dalam sebuah ruang sosial. Ruang sosial ini bukanlah ruang fisik, melainkan alam semesta populasi manusia di mana posisi seseorang ditentukan oleh totalitas hubungannya dengan berbagai kelompok sosial seperti keluarga, pekerjaan, dan negara. Dengan demikian, mobilitas sosial pada dasarnya adalah perubahan kedudukan seseorang dalam sistem hubungan-hubungan sosial yang ada di masyarakat.

Menurut Weber (2019), Mobilitas (pergantian posisi) adalah faktor penentu yang menyatukan berbagai posisi kelas individu menjadi satu kelas sosial yang nyata. Jika perpindahan antar posisi ekonomi tertentu mudah terjadi, maka posisi-posisi tersebut membentuk satu kelas sosial. Ia secara spesifik menyebutkan dua bentuk pergantian yaitu personal berupa perubahan posisi yang terjadi dalam masa hidup individu itu sendiri, dan juga generasional, perubahan posisi yang terjadi antar generasi (misalnya, anak berpindah ke posisi kelas yang berbeda dari orang tuanya).

2.2.1 Faktor Mobilitas Sosial

Menurut Horton & Hunt (2004), penentu mobilitas sosial dapat dikelompokkan menjadi dua kategori besar yaitu:

1. Faktor Struktural: mengacu pada aspek-aspek dalam struktur masyarakat itu sendiri yang memengaruhi peluang seseorang untuk berpindah status sosial. Faktor ini berada di luar kendali langsung individu dan mencakup hal-hal seperti ketersediaan lapangan kerja, kondisi ekonomi, dan tingkat keterbukaan masyarakat.

2. Faktor Individu: Ini berkaitan dengan kualitas dan karakteristik pribadi seseorang yang dapat memengaruhi kemampuannya untuk mencapai mobilitas sosial. Ini termasuk tingkat pendidikan, keterampilan, penampilan, ambisi, dan bahkan keberuntungan.

Menurut peneliti Sorokin, (1959) terdapat beberapa institusi sosial utama yang berfungsi sebagai saluran sirkulasi vertikal. Saluran-saluran inilah yang menjadi faktor utama yang memungkinkan individu untuk berpindah dari satu strata sosial ke strata lainnya, baik naik maupun turun. Berikut adalah faktor-faktor atau saluran-saluran utama tersebut:

1. Tentara (*The Army*) Institusi militer menjadi saluran yang sangat penting, terutama pada masa perang, baik perang sipil maupun internasional. Kebutuhan akan pemimpin yang kompeten membuat tentara harus mempromosikan prajurit berdasarkan kemampuan, bukan hanya status sosial. Seseorang dari kelas bawah yang berprestasi bisa naik pangkat menjadi jenderal, penguasa, atau bahkan raja. Sebaliknya, para bangsawan yang tidak kompeten bisa kehilangan posisi dan statusnya.
2. Sekolah dan Institusi Pendidikan (*The School*) Lembaga pendidikan berfungsi sebagai lift sosial yang menyaring dan mendistribusikan individu ke berbagai lapisan pekerjaan dan sosial. Di masyarakat di mana sekolah dapat diakses oleh semua kalangan, individu yang berbakat, terlepas dari asal-usul keluarganya, dapat memperoleh pendidikan tinggi dan kemudian menempati posisi sosial, politik, dan ekonomi yang terhormat.
3. Organisasi Politik, Pemerintah, dan Partai (*Political Organizations*) Terlibat dalam aktivitas politik, baik melalui pemerintahan maupun partai politik, adalah cara yang sangat umum untuk naik kelas sosial. Seseorang bisa memulai dari posisi rendah di

sebuah partai dan akhirnya terpilih menjadi pejabat tinggi seperti senator, menteri, atau bahkan presiden, yang secara drastis mengubah posisi sosial mereka.

4. Organisasi Profesional (*Professional Organizations*) Organisasi yang menaungi para profesional di bidang ilmu pengetahuan, sastra, dan seni juga menjadi saluran mobilitas. Seseorang yang lahir dari keluarga sederhana namun memiliki kejeniusan di bidangnya dapat menjadi ilmuwan, seniman, atau penulis terkenal, yang secara otomatis mengangkat status sosial dan ekonominya.
5. Organisasi Pencetak Kekayaan (*Wealth-Making Organizations*) Berbagai organisasi yang bergerak di bidang ekonomi dan akumulasi kekayaan seperti bisnis, industri, perbankan, atau bahkan spekulasi selalu menjadi jalur penting untuk mobilitas vertikal. Sepanjang sejarah, akumulasi kekayaan hampir selalu diikuti oleh peningkatan status sosial dan kehormatan.

Singkatnya, menurut Sorokin mobilitas sosial sangat dipengaruhi oleh institusi-institusi kunci dalam masyarakat yang menyediakan jalur atau tangga bagi individu untuk mengubah posisi sosial mereka berdasarkan prestasi dan kemampuan.

Sementara itu menurut Weber (2019), mobilitas sosial (perpindahan posisi) ditentukan oleh *Market Situation* (Situasi Pasar) individu.

Berikut adalah faktor-faktor spesifik penentunya menurut Weber:

1. Kepemilikan Properti (Property) Ini adalah faktor pembeda utama dalam *Propertied Class* (Kelas Pemilik). Mobilitas seseorang sangat ditentukan oleh apakah mereka memiliki aset yang dapat menghasilkan pengembalian, seperti:

- a. Alat produksi (tanah, pabrik, mesin).
- b. Modal uang (untuk investasi atau pinjaman).
- c. Barang dagangan.

Kutipan: Weber membedakan *positively privileged* (pemilik aset) dan *negatively privileged* (mereka yang tidak punya properti atau bahkan menjadi objek properti seperti budak).

2. Kualifikasi dan Keterampilan *skills & qualifications* Ini adalah faktor pembeda utama dalam *Acquisitional Class* (kelas akuisisi/pencari nafkah). Bagi mereka yang tidak memiliki properti, mobilitas sosial ditentukan oleh apa yang mereka tawarkan di pasar tenaga kerja:

Pendidikan: Weber secara spesifik menyebutkan *educational qualifications* atau kualifikasi pendidikan sebagai penentu posisi kelas.

Keahlian teknis: Keterampilan spesifik (*Leistungsqualifikationen*) yang memiliki nilai jual di pasar.

Kutipan: Posisi kelas ditentukan oleh kekuatan disposisi atas barang, pendidikan, dan keterampilan (*skills*)"

3. Situasi Pasar (Market Situation) Faktor eksternal yang menentukan apakah properti atau keahlian seseorang bisa membawa mereka naik (mobilitas vertikal).

Nilai dari properti atau keahlian seseorang tidak absolut, melainkan bergantung pada permintaan pasar (*effective demand*) dan persaingan harga.

4. Peluang Generasional Weber menekankan bahwa sebuah Kelas Sosial baru terbentuk jika mobilitas antar posisi tersebut *mudah terjadi*, baik secara personal (dalam satu masa hidup) maupun generasional (dari ayah ke anak).

Faktor penentunya adalah apakah akumulasi kekayaan atau pendidikan orang tua dapat ditransfer untuk memberi anak start yang lebih baik (misalnya, biaya pendidikan mahal yang hanya bisa diakses oleh *Positively privileged class*).

Weber juga secara eksplisit membahas kemungkinan seseorang jatuh dari posisinya. Ini terjadi ketika pemilik properti kehilangan asetnya karena persaingan pasar atau ketika keahlian

seseorang tidak lagi laku (usang). Weber menggunakan istilah "*Deklassiert*" (declassified/turun kelas) untuk menggambarkan orang-orang yang jatuh dari status sosial sebelumnya, misalnya pemilik bisnis yang bangkrut dan menjadi pekerja upahan (proletar).

2.3. Motivasi

Motivasi berasal dari kata dasar *motive*, yang berarti dorongan untuk bertindak. Dalam psikologi, motif didefinisikan sebagai kekuatan pendorong dalam diri seseorang yang dipengaruhi oleh faktor internal maupun eksternal. Motivasi sendiri adalah proses mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu untuk mencapai tujuan tertentu. (Zahrah *et al.*, 2025).

2.3.1 Teori Motivasi

Salah satu teori fundamental mengenai motivasi kerja adalah Teori Dua Faktor yang dikemukakan oleh Herzberg *et al.* (1993), menyatakan bahwa faktor yang menyebabkan kepuasan kerja terpisah dari faktor yang menyebabkan ketidakpuasan kerja. Kelompok pertama disebut faktor higienis (*hygiene factors*). faktor-faktor ini bersifat ekstrinsik, artinya berkaitan dengan kondisi di sekitar pekerjaan, bukan pekerjaan itu sendiri. Herzberg menganalogikan faktor ini seperti prinsip kebersihan medis: fungsinya bukan untuk menyembuhkan, melainkan untuk mencegah penyakit. Jika faktor higienis seperti kebijakan perusahaan, supervisi, hubungan antarpribadi, kondisi kerja, dan gaji tidak memadai, maka akan timbul ketidakpuasan kerja. Namun, perbaikan pada faktor-faktor ini hanya akan menghilangkan ketidakpuasan, bukan menciptakan kepuasan atau motivasi positif.

Kelompok kedua adalah Faktor Pendorong (*Motivator Factors*), faktor-faktor ini bersifat intrinsik atau melekat pada esensi pekerjaan itu sendiri. Faktor inilah yang sesungguhnya mendorong kepuasan kerja dan peningkatan kinerja karena dapat memenuhi kebutuhan individu untuk pertumbuhan pribadi dan aktualisasi diri. Kehadiran faktor pendorong akan meningkatkan motivasi dan kepuasan secara signifikan. Faktor pendorong

utamanya yaitu, penghargaan (*achievement*), pengakuan (*recognition*), pekerjaan itu sendiri (*work itself*), tanggung jawab (*responsibility*), dan kemajuan (*advancement*).

Selain Teori Dua Faktor, pandangan fundamental lain mengenai motivasi dan perilaku manusia dalam organisasi dikemukakan oleh (McGregor, 1960), mengidentifikasi dua rangkaian asumsi yang kontras tentang sifat manusia, yang ia sebut sebagai Teori X dan Teori Y. Teori-teori ini secara mendasar memengaruhi cara manajer memandang, mengelola, dan mengendalikan sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan.

1. Teori X: Pandangan Tradisional

Teori X mencerminkan pandangan manajemen yang konvensional dan cenderung pesimistis terhadap sifat manusia di tempat kerja. Teori ini mengasumsikan bahwa karyawan pada dasarnya tidak memiliki motivasi internal, sehingga manajemen harus secara aktif mengarahkan dan mengendalikannya. Menurut McGregor (1960), asumsi-asumsi yang mendasari Teori X adalah:

- a. Asumsi pertama, manusia rata-rata memiliki sifat bawaan untuk tidak menyukai pekerjaan dan akan menghindarinya jika memungkinkan.
- b. Asumsi kedua, karena karakteristik tersebut, kebanyakan orang harus dipaksa, dikendalikan, diarahkan, dan diancam dengan hukuman agar mau mengeluarkan usaha yang memadai untuk mencapai tujuan organisasi.
- c. Asumsi ketiga, manusia rata-rata lebih suka diarahkan, ingin menghindari tanggung jawab, memiliki ambisi yang relatif kecil, dan lebih mengutamakan keamanan di atas segalanya.

Pendekatan manajemen yang lahir dari Teori X adalah manajemen melalui pengarahan dan pengendalian (*management by direction and control*), yang sering kali mengandalkan strategi wortel dan tongkat (*carrot and stick*). Namun, McGregor (1960), berpendapat bahwa strategi ini hanya efektif selama karyawan masih berjuang untuk memenuhi kebutuhan tingkat

rendah (fisiologis dan keamanan). Ketika kebutuhan tersebut sudah terpenuhi, pendekatan ini kehilangan kekuatannya untuk memotivasi.

2. Teori Y: Integrasi Tujuan Individu dan Organisasi

Sebagai antitesis dari Teori X, Teori Y menawarkan pandangan yang lebih optimis dan dinamis. Teori ini didasarkan pada pengetahuan ilmu sosial yang lebih modern dan menganggap bahwa manusia memiliki potensi untuk bertumbuh, berkembang, dan termotivasi dari dalam dirinya sendiri. Menurut McGregor (1960), asumsi-asumsi yang mendasari Teori Y adalah:

- a. Asumsi pertama, penggunaan usaha fisik dan mental dalam bekerja adalah hal yang alami, sama seperti bermain atau beristirahat.
- b. Asumsi kedua, kontrol eksternal dan ancaman hukuman bukanlah satu-satunya cara untuk mendorong usaha. Manusia akan menjalankan pengarahan diri (*self-direction*) dan pengendalian diri (*self-control*) demi mencapai tujuan yang ia yakini.
- c. Asumsi ketiga, komitmen pada tujuan adalah fungsi dari penghargaan yang terkait dengan pencapaiannya, terutama penghargaan yang memuaskan kebutuhan ego dan aktualisasi diri.
- d. Asumsi keempat, manusia rata-rata dapat belajar, dalam kondisi yang tepat, untuk tidak hanya menerima tetapi juga mencari tanggung jawab.
- e. Asumsi kelima, kapasitas untuk berimajinasi, cerdas, dan kreatif dalam memecahkan masalah organisasi tersebar secara luas di dalam populasi, bukan hanya dimiliki oleh segelintir orang.
- f. Asumsi keenam, dalam kondisi kehidupan industri modern, potensi intelektual manusia rata-rata hanya dimanfaatkan sebagian.

Prinsip utama yang diturunkan dari Teori Y adalah integrasi, yaitu penciptaan kondisi di mana anggota organisasi dapat mencapai tujuannya sendiri dengan cara terbaik melalui usaha yang diarahkan pada keberhasilan perusahaan. Dengan kata lain, Teori Y menempatkan tanggung jawab pada manajemen untuk menciptakan lingkungan yang memungkinkan karyawan mewujudkan potensinya, bukan menyalahkan sifat manusia jika kinerja organisasi tidak efektif.

2.4. Kinerja

Menurut Mahtis & Jackson (2006:71), kinerja pada dasarnya adalah hasil dari interaksi antara kemampuan individu, upaya yang mereka keluarkan, dan dukungan organisasional yang mereka terima. Kinerja bukanlah sekadar upaya, melainkan hasil dari apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan yang memberikan kontribusi bagi organisasi, yang kemudian diukur melalui hasil nyata seperti kuantitas, kualitas, dan ketepatan waktu pekerjaan, serta tingkat kehadiran mereka. Dengan kata lain, kinerja adalah produk akhir dari kemampuan, usaha, dan dukungan yang ada, yang dinilai berdasarkan pencapaian standar yang telah ditetapkan.

Sedangkan menurut Brown & Harvey (2006), kinerja adalah hasil dari perpaduan antara efektivitas (melakukan hal yang benar untuk mencapai tujuan organisasi) dan efisiensi (melakukan hal tersebut dengan cara yang benar dan hemat sumber daya). Kinerja sangat dipengaruhi oleh iklim motivasi di dalam organisasi, yaitu sikap dan semangat kerja karyawan yang mendorong pencapaian tersebut.

2.4.1 Faktor Kinerja

Brown & Harvey (2006:76), berpendapat bahwa kinerja organisasi tidak dilihat sebagai satu faktor tunggal, melainkan sebagai hasil dari tiga dimensi utama yang saling memengaruhi.

Mereka mengelompokkan faktor-faktor penentu kinerja ini ke dalam tiga bagian yang menjadi fokus dari program Pengembangan Organisasi (OD). Ketiga faktor tersebut adalah:

1. Efektivitas Manajerial (*Managerial Effectiveness*) Faktor ini berfokus pada pencapaian tujuan dan sasaran organisasi yang spesifik. Sederhananya, efektivitas adalah tentang melakukan hal yang benar (*doing the right thing*), yaitu memastikan semua upaya diarahkan untuk mencapai hasil yang tepat.
2. Efisiensi Manajerial (*Managerial Efficiency*) Faktor ini mengacu pada rasio antara hasil (output) dan sumber daya yang digunakan (input). Efisiensi adalah tentang melakukan sesuatu dengan benar (*doing the things right*), yaitu menjalankan proses kerja dengan cara yang paling optimal, cepat, dan hemat biaya.
3. Iklim Motivasi (*Motivational Climate*) Faktor ini mencakup keseluruhan sikap, semangat kerja, dan moral karyawan. Menurut Brown dan Harvey, iklim motivasi adalah fondasi manusiawi yang secara langsung memengaruhi tingkat kinerja individu maupun tim dalam mencapai efektivitas dan efisiensi.

2.5. Prestasi

Menurut (McClelland, 1961) dalam konteks teorinya, prestasi berkaitan erat dengan melakukan sesuatu dengan lebih baik, lebih cepat, atau lebih efisien. Ini bukan sekadar sukses secara umum, tetapi lebih spesifik pada peningkatan kinerja berdasarkan standar keunggulan, terutama dalam aktivitas yang memungkinkan perhitungan efisiensi, seperti bisnis. Jadi, prestasi dalam pandangan McClelland sangat terkait dengan efisiensi dan peningkatan kinerja terukur, yang didorong oleh motif internal untuk melakukannya lebih baik, bukan semata-mata karena ingin sukses dalam segala hal atau mendapatkan pengakuan dari orang lain.

Menurut Dweck, (2016), definisi prestasi sejati bukanlah tentang membuktikan kecerdasan atau bakat bawaan melainkan tentang proses meregangkan diri untuk

mempelajari sesuatu yang baru dan mengembangkan diri. Prestasi adalah tentang melakukan yang terbaik, belajar, dan berkembang serta kemauan untuk memenuhi potensi. Pada intinya, Dweck mendefinisikan prestasi sebagai sesuatu yang dicapai melalui "fokus yang jelas, upaya habis-habisan, dan segudang strategi", bukan sekadar validasi atas kemampuan yang sudah ada.

2.5.1 Faktor Prestasi

Berikut adalah faktor-faktor utama yang berkontribusi terhadap prestasi menurut Dweck (2016):

1. Motivasi Siswa dengan *growth mindset* secara aktif "mengambil alih pembelajaran dan motivasi mereka". Bahkan ketika menghadapi materi yang sulit atau membosankan, mereka tidak membiarkan motivasi mereka menguap. Dweck juga mengutip penelitian Benjamin Bloom, yang menemukan bahwa motivasi dan komitmen yang berkelanjutan adalah yang membawa individu berprestasi ke puncak.

2. Usaha (Effort)

Growth mindset memandang usaha sebagai "jalan menuju penguasaan. Prestasi penting membutuhkan upaya habis-habisan. Sebaliknya, *fixed mindset* (pola pikir tetap) membuat usaha terasa tidak menyenangkan atau melihatnya sebagai sesuatu yang sia-sia atau lebih buruk.

3. Strategi (Strategies) Prestasi membutuhkan segudang strategi. Orang dengan *growth mindset* tidak hanya mengandalkan usaha; mereka secara aktif mencari strategi pembelajaran yang lebih baik, seperti mencari tema dan prinsip-prinsip yang mendasari dan meninjau kesalahan sampai [mereka] yakin [mereka] memahaminya. Sebaliknya, *fixed mindset* dapat mengarah pada "strategi pembelajaran yang inferior.

4. Pandangan terhadap Tantangan dan Kegagalan (*Resilience*)

Growth mindset memungkinkan seseorang untuk merangkul tantangan" dan memiliki ketahanan dalam menghadapi kemunduran. Mereka yang memiliki pola pikir ini akan bertahan dalam menghadapi kemunduran, alih-alih menyerah dengan mudah.

5. Fokus yang Jelas Dweck menyatakan bahwa prestasi penting membutuhkan fokus yang jelas.

6. Keterbukaan pada Masukan dan Pembelajaran Orang dengan *growth mindset* belajar dari kritik dan terbuka terhadap informasi yang akurat tentang kemampuan mereka saat ini, bahkan jika itu tidak menyenangkan. Mereka juga membutuhkan sekutu dalam belajar.

Sementara menurut McClelland (1961), faktor-faktor yang berkaitan dengan prestasi (khususnya yang mengarah pada pertumbuhan ekonomi) adalah:

1. Motivasi Berprestasi (*Need for Achievement / n Achievement*): Ini adalah faktor psikologis utama menurut McClelland. Ini adalah dorongan internal untuk melakukan sesuatu dengan lebih baik, lebih efisien, dan mencapai standar keunggulan. McClelland berpendapat bahwa tingkat *n Achievement* yang tinggi dalam suatu masyarakat adalah pendorong utama di balik aktivitas wirausaha yang energik dan pertumbuhan ekonomi.

2. Sumber-sumber *n Achievement* (Faktor yang Mempengaruhi Motivasi): McClelland meneliti berbagai faktor yang ia yakini sebagai sumber atau mempengaruhi tingkat *n Achievement*, di antaranya:

a. Pelatihan kemandirian dan penguasaan dini: Orang tua (terutama ibu) yang mendorong anak untuk mandiri dan menguasai keterampilan pada usia lebih dini cenderung memiliki anak dengan *n Achievement* tinggi.

- b. Kehangatan (Warmth): Respon emosional positif dari orang tua terhadap keberhasilan anak.
- c. Dominasi Ayah yang Rendah: Ayah yang tidak terlalu otoriter atau mendominasi cenderung memiliki anak laki-laki dengan *n Achievement* lebih tinggi.

Nilai-nilai dan Ideologi: Kepercayaan dan sistem nilai dalam masyarakat, seringkali terkait dengan agama atau gerakan sosial, dapat mempengaruhi pola asuh dan *n Achievement*.

Ideologi sekularisme seperti Nasionalisme atau Komunisme juga bisa menjadi sumber dorongan berprestasi.

Struktur Keluarga: Komposisi keluarga (misalnya, rumah tangga ibu-anak atau ayah yang sering absen) dapat mempengaruhi *n Achievement*, meskipun efeknya kompleks dan tergantung konteks budaya.

3. Faktor Pendukung Lainnya (yang Berinteraksi dengan *n Achievement*):

- a. Orientasi pada Orang Lain (*Other-Directedness*) / Moralitas Pasar: Kemampuan untuk beralih dari norma tradisional ke norma yang lebih fleksibel, responsif terhadap opini publik atau kebutuhan pasar, dan adanya kepercayaan dalam transaksi impersonal. Ini ditemukan berkorelasi dengan pertumbuhan ekonomi, terutama bila dikombinasikan dengan *n Achievement* tinggi.
- b. Peluang dan Lingkungan: Meskipun McClelland menekankan motivasi internal, ia mengakui bahwa kondisi eksternal seperti peluang pasar, sumber daya alam, stabilitas politik, dan struktur sosial dapat mempengaruhi apakah dan bagaimana *n Achievement* diekspresikan menjadi kegiatan ekonomi yang produktif. Namun, ia berpendapat bahwa motivasi seringkali lebih penting daripada sekadar adanya peluang.

2.6. Penghargaan

Menurut (Vroom, (1964), penghargaan adalah segala bentuk hasil (*outcome*) yang memiliki valensi (*valence*) positif bagi seorang individu. Artinya, sesuatu dianggap sebagai penghargaan jika orang tersebut lebih suka untuk mendapatkannya daripada tidak mendapatkannya. Konsep ini bersifat sangat subjektif, karena apa yang dianggap berharga oleh satu orang belum tentu sama bagi orang lain. Dia juga menjelaskan bahwa beberapa penghargaan diinginkan karena nilai intrinsiknya (untuk kepentingannya sendiri), sementara penghargaan lain dihargai karena dianggap sebagai alat atau perantara (*instrumentality*) untuk mencapai hasil lain yang lebih diinginkan.

Menurut (Skinner, 1938), penghargaan adalah sebuah stimulus penguat (*reinforcing stimulus*) yang didefinisikan secara fungsional berdasarkan efeknya terhadap perilaku operan (tindakan yang dipancarkan oleh organisme). Secara spesifik, penghargaan adalah konsekuensi apa pun yang, ketika disajikan segera setelah suatu perilaku, terbukti secara eksperimental dapat meningkatkan kekuatan (*strength*) dari perilaku tersebut, di mana kekuatan ini diukur secara objektif sebagai peningkatan frekuensi atau laju kemunculan perilaku itu di masa depan.

2.6.1 Faktor Penghargaan

Adams (1963), menjelaskan terdapat faktor-faktor yang memengaruhi penghargaan (disebut sebagai *outcomes* atau hasil). Faktor-faktor ini dipersepsikan oleh individu dan mencakup semua yang mereka terima dari hubungan pertukaran kerja.

Secara spesifik, faktor-faktor penghargaan tersebut meliputi:

- a. Gaji (*Pay*): bentuk penghargaan yang paling umum.
- b. Penghargaan intrinsik dari pekerjaan (*rewards intrinsic to the job*): Kepuasan dan kenikmatan yang didapat dari melakukan pekerjaan itu sendiri.
- c. Tunjangan senioritas (*seniority benefits*): Keuntungan yang didapat seiring dengan lamanya masa kerja, seperti keamanan kerja dan hak-hak istimewa lainnya.

d. Tunjangan tambahan (*fringe benefits*): Keuntungan di luar gaji pokok, seperti asuransi kesehatan atau rencana pensiun.

e. Status pekerjaan dan simbol status (*job status and status symbols*): Peringkat atau posisi pekerjaan dan simbol-simbol yang menyertainya, seperti hak untuk parkir di lokasi khusus atau memiliki meja kerja yang lebih bagus (misalnya, meja dari kayu kenari dibandingkan meja logam).

f. Berbagai fasilitas lainnya (*a variety of formally and informally sanctioned perquisites*): Hak-hak istimewa yang diberikan secara formal maupun informal.

Vroom (1964), menegaskan bahwa penghargaan atau lebih tepatnya, nilai dari suatu penghargaan tidak dilihat secara absolut, melainkan dipengaruhi oleh beberapa faktor kognitif individu. Terdapat beberapa faktor utama yang mempengaruhinya yaitu:

1. *Valence* (Valensi): Preferensi Pribadi Terhadap Hasil Vroom menyatakan bahwa setiap orang memiliki preferensi atau tingkat ketertarikan yang berbeda-beda terhadap suatu hasil atau penghargaan. Faktor ini disebut Valence. Sebuah penghargaan hanya akan efektif jika individu tersebut menginginkannya. Sebagai contoh, kesempatan promosi mungkin memiliki valensi yang sangat tinggi bagi satu karyawan, namun rendah bagi karyawan lain yang lebih menghargai waktu luang.

2. *Instrumentality* (Instrumentalitas): Kepercayaan Bahwa Kinerja Akan Menghasilkan Penghargaan Penghargaan juga dipengaruhi oleh keyakinan seseorang bahwa jika ia mencapai tingkat kinerja tertentu, ia akan mendapatkan penghargaan tersebut. Ini adalah konsep Instrumentality. Seseorang mungkin sangat menginginkan bonus (valensi tinggi), tetapi jika ia tidak percaya bahwa kinerjanya yang baik akan benar-benar dihargai dengan bonus tersebut (instrumentalitas rendah), maka penghargaan itu tidak akan memotivasinya.

3. *Expectancy* (Harapan): Kepercayaan Bahwa Usaha Akan Menghasilkan Kinerja Faktor ini berkaitan dengan keyakinan seseorang bahwa usahanya akan menghasilkan kinerja yang diinginkan. Ini disebut *Expectancy*. Jika seorang karyawan tidak percaya bahwa ia mampu mencapai target kinerja yang ditetapkan, seberapa pun besar usaha yang ia kerahkan, maka nilai penghargaan yang dijanjikan atas kinerja tersebut akan menurun baginya.

2.7 Grand Theory

Sebagai kerangka analisis utama (*grand theory*), penelitian ini menggunakan Teori Hierarki Kebutuhan yang dikemukakan (Maslow, 1954), Maslow menyajikan sebuah teori motivasi manusia yang bersifat holistik-dinamis, yang berpendapat bahwa kebutuhan dasar manusia tersusun dalam sebuah hierarki berdasarkan tingkat kepentingannya. Prinsip utamanya adalah bahwa pemenuhan kebutuhan yang lebih rendah akan membuka jalan bagi munculnya kebutuhan yang lebih tinggi. Berikut adalah lima tingkatan kebutuhan tersebut secara berurutan:

1. Kebutuhan Fisiologis (*Physiological Needs*) Tingkat paling dasar dan paling kuat dalam hierarki adalah kebutuhan fisiologis, seperti kebutuhan akan makanan, air, dan istirahat. Menurut Maslow, jika seseorang kekurangan segalanya dalam hidup, motivasi utama mereka adalah untuk memenuhi kebutuhan ini. Ketika kebutuhan ini tidak terpenuhi, semua kebutuhan lain akan dikesampingkan atau menjadi tidak ada.
2. Kebutuhan Rasa Aman (*Safety Needs*) Setelah kebutuhan fisiologis relative terpenuhi, muncullah kebutuhan akan rasa aman. Kebutuhan ini mencakup keamanan, stabilitas, perlindungan, kebebasan dari rasa takut, dan kebutuhan akan struktur serta keteraturan dalam hidup. Pada tingkat ini, organisme dapat digambarkan sebagai mekanisme pencari keamanan.

3. **Kebutuhan Sosial/Rasa Memiliki (*Belongingness and Love Needs*)** Jika kebutuhan fisiologis dan rasa aman telah terpenuhi, individu akan merasakan dorongan untuk kebutuhan akan rasa memiliki dan cinta. Pada tahap ini, seseorang akan sangat merasakan ketiadaan teman, pasangan, atau anak, dan akan berjuang untuk mendapatkan tempat dalam kelompok atau keluarganya.
4. **Kebutuhan Penghargaan (*Esteem Needs*)** Tingkat selanjutnya adalah kebutuhan akan penghargaan, yang terdiri dari dua set: kebutuhan akan harga diri (kepercayaan diri, kompetensi, kemandirian) dan kebutuhan akan penghargaan dari orang lain (status, pengakuan, reputasi). Pemuasan kebutuhan ini akan menghasilkan perasaan percaya diri dan berharga, sementara frustrasi akan menimbulkan perasaan inferior dan lemah.
5. **Kebutuhan Aktualisasi Diri (*Self-Actualization Needs*)** Puncak dari hierarki adalah kebutuhan akan aktualisasi diri. Maslow mendefinisikannya sebagai hasrat seseorang untuk pemenuhan diri, yaitu kecenderungan untuk menjadi teraktualisasi dalam potensi yang ia miliki. Sederhananya, apa yang bisa seorang manusia, ia harus menjadi itu. Kebutuhan ini baru akan muncul secara jelas setelah semua kebutuhan di bawahnya telah relatif terpenuhi.

Teori ini sangat relevan untuk penelitian ini karena menyediakan peta untuk memahami perjalanan hidup A sebagai sebuah proses menaiki hierarki kebutuhan. Selain itu, teori ini juga berfungsi sebagai lensa untuk menganalisis bagaimana filosofi manajemen SDM yang beliau terapkan mulai dari mencari rasa aman, hingga memberikan penghargaan dan kesempatan aktualisasi diri secara efektif.

2.8 Supporting Theory

Terdapat beberapa teori pendukung yang berfungsi untuk melengkapi teori-teori di atas.

2.8.1 Etika Kerja Islam

Menurut Ali & Owaihan (2008), Etika Kerja Islam (*Islamic Work Ethic/IWE*) didefinisikan sebagai sebuah orientasi yang membentuk dan memengaruhi keterlibatan serta partisipasi seorang mukmin di tempat kerja

Berikut adalah penjabaran poin-poin kunci dari penjelasan umum mengenai IWE:

1. Kerja sebagai Kebajikan dan Keseimbangan ia menjelaskan bahwa dalam pandangan ini, kerja dianggap sebagai kebajikan (*virtue*) yang berkaitan dengan kebutuhan seseorang, serta merupakan keharusan untuk menciptakan keseimbangan (*equilibrium*) dalam kehidupan individu maupun sosial. IWE tidak menolak kehidupan duniawi, melainkan bentuk pemenuhan hidup.

2. Tujuan Bekerja yang Multidimensi Menurutnya, IWE memandang pekerjaan bukan sekadar untuk mencari uang, melainkan sebagai sarana untuk:

- a. Memenuhi kepentingan ekonomi, sosial, dan psikologis diri sendiri.
- b. Mempertahankan harga diri sosial (*social prestige*).
- c. Memajukan kesejahteraan masyarakat.
- d. Menegaskan kembali keimanan seseorang.

3. Keterkaitan Ekonomi dan Moral Ali menekankan bahwa IWE adalah konsep multidimensi yang menghubungkan kemakmuran organisasi dengan kesejahteraan masyarakat. Dalam Islam, aspek etika tidak dipisahkan dari aspek ekonomi; setiap aktivitas ekonomi memiliki dimensi moral.

4. Empat Pilar Utama Secara garis besar, Ali menyatakan bahwa IWE dibangun di atas empat konsep utama:

- a. Usaha (*Effort*): Kerja keras dan ketekunan.
- b. Kompetisi (*Competition*): Bersaing secara sehat dan jujur.
- c. Transparansi (*Transparency*): Kejujuran dan keterbukaan dalam transaksi.

- d. Perilaku Bertanggung Jawab secara Moral (*Morally Responsible Conduct*): Bertindak sesuai etika.

Pentingnya Niat Ali juga menjelaskan perbedaan mendasar IWE dengan etika lain, yaitu penekanan pada niat. Dalam pandangan umum Ali, niat (*intention*) lebih menjadi kriteria penilaian moral daripada sekadar hasil (*result*); pekerjaan yang menghasilkan kekayaan tetapi didasari niat buruk atau cara haram (seperti monopoli atau judi) dianggap tidak bermoral.

2.8.2 Internalisasi Nilai Agama

Menurut Norenzayan (2013), dalam kelompok kecil, reputasi dan pengawasan sosial langsung mencegah orang berbuat curang. Namun, dalam kelompok besar di mana orang saling asing (anonim), pengawasan sosial sulit dilakukan. Kepercayaan pada Tuhan yang Maha Tahu (melihat segalanya) dan bermoral (peduli pada perilaku baik/buruk manusia) berfungsi sebagai polisi supernatural. Ketakutan akan hukuman ilahi membuat individu menahan egoisme dan bekerja sama demi kebaikan kelompok, bahkan ketika tidak ada manusia yang melihat.

Sedangkan penelitian yang dilakukan Weber (2005), menjelaskan bahwa kata Jerman *Beruf* (dan kata Inggris *calling*) memiliki konotasi religius, yaitu sebuah tugas yang diberikan oleh tuhan. Konsep baru ini memandang pemenuhan tugas dalam urusan duniawi sebagai bentuk tertinggi dari aktivitas moral yang bisa dilakukan individu. Hal ini memberikan makna religius pada aktivitas pekerjaan sehari-hari.

2.8.4 Ketahanan

Grotberg (1995), mendefinisikan ketahanan (*resilience*) sebagai kapasitas universal yang memungkinkan seseorang, kelompok, atau komunitas untuk mencegah, meminimalkan, atau mengatasi efek merusak dari kesulitan hidup (*adversity*). Ketahanan penting karena merupakan kapasitas manusia untuk menghadapi, mengatasi, dan menjadi kuat atau bahkan berubah menjadi lebih baik akibat kesulitan hidup.

Grotberg (1995), membagi menjadi tiga faktor kategori utama yang saling berinteraksi:

1. *HAVE* (Saya Memiliki) - Dukungan Eksternal:

Hubungan yang penuh kepercayaan dan kasih sayang tanpa syarat. Struktur dan aturan di rumah yang menetapkan batas. Panutan (*role models*) yang menunjukkan cara melakukan sesuatu dengan benar. Akses ke layanan kesehatan, pendidikan, dan keamanan.

2. *I AM* (Saya Adalah) - Kekuatan Internal:

Merasa dicintai dan memiliki temperamen yang menarik. Mencintai, empati, dan altruistik (peduli pada orang lain). Bangga pada diri sendiri dan menghargai diri sendiri serta orang lain. Bertanggung jawab atas tindakan sendiri.

3. *I CAN* (Saya Mampu) - Keterampilan Sosial & Interpersonal:

Berkomunikasi dan berbicara tentang hal-hal yang menakutkan atau mengganggu. Memecahkan masalah (*problem solving*). Mengelola perasaan dan impuls (pengendalian diri). Mencari hubungan yang dapat dipercaya ketika membutuhkan bantuan.

Adapun teori lain yang membahas ketahanan yaitu Rutter (2001), menjelaskan bahwa dalam situasi tertentu, pengalaman yang tidak menyenangkan atau berbahaya justru bisa memperkeras atau menangguhkan seorang individu. Ia memberikan contoh pada penerjun payung. Respon hormonal penerjun pemula (yang mengalami stres akut) sangat berbeda dengan penerjun berpengalaman (*old hand*), yang menunjukkan bahwa pengalaman berulang terhadap situasi stres telah mengubah respon tubuh mereka. Ketahanan (*resilience*) tidak muncul dari menghindari stres, melainkan dari menghadapi stres pada waktu dan cara yang tepat, yang memungkinkan peningkatan kepercayaan diri dan kompetensi sosial melalui penguasaan masalah (*mastery*) dan tanggung jawab yang sesuai.

2.8.5 Ketahanan Keluarga

Walsh (2016), mendefinisikan resiliensi keluarga sebagai kapasitas keluarga sebagai sebuah sistem fungsional untuk bertahan dan bangkit kembali (*rebound*) dari tantangan hidup yang penuh tekanan. Konsep ini memperluas fokus dari sekadar melihat sifat individu yang

tangguh (resilien) menjadi melihat sumber daya dalam jaringan hubungan keluarga. Resiliensi keluarga bukan hanya tentang mengelola stres atau bertahan hidup, tetapi juga potensi transformasi dan pertumbuhan positif yang ditempa melalui kesulitan.

Ia mengidentifikasi beberapa proses transaksional utama yang memfasilitasi resiliensi keluarga, yang dikelompokkan ke dalam tiga domain fungsi keluarga. Kerangka kerja ini berguna untuk memetakan bagaimana keluarga berfungsi saat menghadapi krisis:

1. Sistem Keyakinan (*Belief Systems*):

Memaknai Kesulitan (*Making Meaning of Adversity*): Keluarga yang resilien memiliki *sense of coherence*, yaitu memandang krisis sebagai tantangan yang bermakna, dapat dipahami, dan dapat dikelola. Mereka melakukan penilaian fasilitatif (*facilitative appraisal*) dengan tidak menyalahkan, melainkan mencari penjelasan yang membantu penyelesaian masalah.

2. Proses Organisasi (*Organizational Processes*):

- a. Fleksibilitas (*Flexibility*): Kemampuan untuk melakukan perubahan adaptif, mereorganisasi peran agar stabil, dan menyesuaikan diri dengan tantangan baru.
- b. Keterhubungan (*Connectedness*): Adanya dukungan timbal balik (*mutual support*), kerja sama tim (*teamwork*), dan komitmen antar anggota keluarga.
- c. Walsh menekankan bahwa resiliensi melibatkan proses dinamis dari waktu ke waktu, bukan karakteristik statis. Respons keluarga terhadap stresor (seperti kehilangan pekerjaan atau penyakit kronis) dapat berubah seiring berjalannya waktu, mulai dari krisis awal hingga adaptasi jangka panjang. Selain itu, resiliensi keluarga dipengaruhi oleh konteks ekosistem yang lebih luas, termasuk budaya, komunitas, dan situasi sosial-ekonomi.

2.8.6 Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah evaluasi menyeluruh terhadap kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*) suatu perusahaan. Menurut Kotler & Keller (2012), analisis ini merupakan cara untuk memantau lingkungan pemasaran eksternal dan internal.

Berikut adalah penjelasan detail mengenai komponen-komponennya:

1. Analisis Lingkungan Eksternal (Peluang dan Ancaman)

Unit bisnis harus memantau kekuatan makrolingkungan utama (demografi, ekonomi, teknologi, politik-hukum, dan sosial-budaya) serta faktor mikrolingkungan yang memengaruhi kemampuannya menghasilkan laba.

- a. Peluang Pemasaran (*Marketing Opportunity*): Area kebutuhan dan minat pembeli di mana perusahaan memiliki probabilitas tinggi untuk memuaskan kebutuhan tersebut secara menguntungkan. Contohnya termasuk menawarkan sesuatu yang pasokannya terbatas atau menyediakan produk/layanan yang sudah ada dengan cara yang baru atau lebih unggul.
- b. Ancaman Lingkungan (*Environmental Threat*): Tantangan yang muncul akibat tren atau perkembangan yang tidak menguntungkan, yang jika tidak ada tindakan pemasaran defensif, akan menyebabkan penurunan penjualan atau laba.

2. Analisis Lingkungan Internal (Kekuatan dan Kelemahan)

Menemukan peluang menarik adalah satu hal, namun memiliki kemampuan untuk memanfaatkannya adalah hal lain. Setiap bisnis perlu mengevaluasi kekuatan dan kelemahan internalnya secara berkala.

- a. Kekuatan (*Strengths*): Atribut internal yang memberikan keunggulan kompetitif.
- b. Kelemahan (*Weaknesses*): Keterbatasan internal yang dapat menghambat kinerja.

Pertanyaan besarnya bagi manajer bukan hanya memperbaiki semua kelemahan, tetapi apakah perusahaan harus membatasi diri pada peluang di mana mereka memiliki kekuatan, atau mempertimbangkan peluang yang mengharuskan mereka mengembangkan kekuatan baru.

Matriks Peluang dan Ancaman

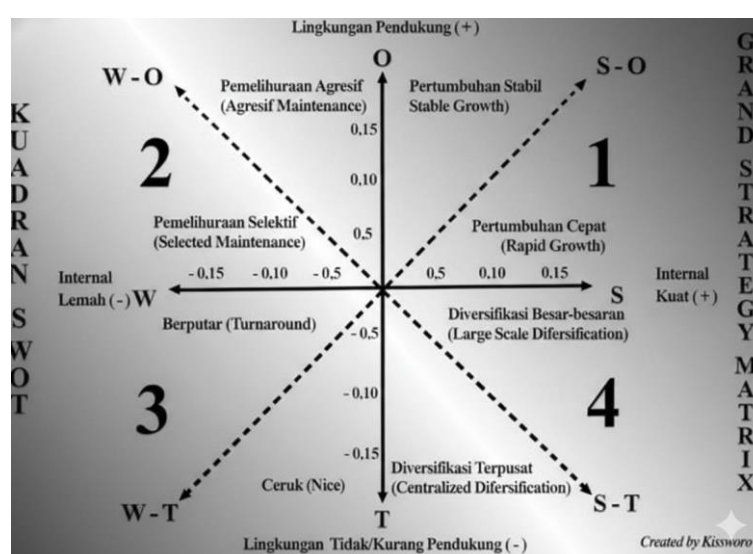
Kotler dan Keller menjelaskan bahwa perusahaan dapat menggunakan matriks untuk mengevaluasi elemen-elemen ini:

- a. Matriks Peluang: Dievaluasi berdasarkan tingkat daya tarik dan probabilitas keberhasilan.
- b. Matriks Ancaman: Dievaluasi berdasarkan tingkat keseriusan dan probabilitas terjadinya. Untuk ancaman utama (serius dan sangat mungkin terjadi), perusahaan memerlukan rencana kontingensi.

Kotler, menjelaskan mengenai kuadran ini berfokus pada evaluasi faktor eksternal perusahaan. Ia membaginya menjadi dua matriks utama: Matriks Peluang dan Matriks Ancaman.

Berikut penjelasan detail tiap kuadrannya:

Gambar 2.1 Analisis SWOT



Sumber: (Kotler & Keller, 2012).

- a. Kuadran 1: Pertumbuhan Cepat (Rapid Growth) / Strategi S-O Ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan di mana perusahaan memiliki kekuatan internal (S) yang besar untuk memanfaatkan peluang (O) yang ada. Strategi yang disarankan adalah Pertumbuhan Stabil (Stable Growth) atau ekspansi yang agresif untuk mempertahankan dominasi pasar.
- b. Kuadran 2: Pemeliharaan Agresif (Agresif Maintenance) / Strategi W-O Pada posisi ini, perusahaan menghadapi peluang pasar yang besar tetapi sangat terhambat oleh kelemahan internal (W). Fokus utamanya adalah Pemeliharaan Selektif (Selected Maintenance), yaitu memperbaiki kelemahan internal terlebih dahulu agar dapat menangkap peluang eksternal secara efektif.
- c. Kuadran 3: Berputar (Turnaround) / Strategi W-T Ini adalah posisi yang paling sulit karena perusahaan memiliki kelemahan internal yang besar dan menghadapi ancaman eksternal (T) yang serius. Strategi yang diambil biasanya berfokus pada Ceruk (Niche) atau pencarian segmen pasar yang sangat spesifik untuk tetap bertahan hidup di tengah keterbatasan.
- d. Kuadran 4: Diversifikasi Besar-besaran (Large Scale Diversification) / Strategi S-T Meskipun perusahaan memiliki kekuatan internal (S) yang kuat, lingkungan eksternal kurang mendukung karena adanya ancaman (T) yang besar. Perusahaan disarankan melakukan Diversifikasi Terpusat (Centralized Diversification) dengan menggunakan kekuatannya untuk menciptakan produk atau layanan baru guna memitigasi risiko dari ancaman tersebut.

2.8.7 Toxic Handler

Appelbaum et al (2005), Mendefinisikan *toxic* sebagai Perilaku sukarela yang melanggar norma organisasi dan mengancam kesejahteraan organisasi atau anggotanya. Contohnya meliputi agresi verbal, pelecehan seksual, sabotase, hingga kekerasan fisik, dampaknya pada bisnis ketika karyawan merasa tersakiti oleh lingkungan yang *toxic*, ide-ide kreatif akan terhenti dan produktivitas menurun, yang pada akhirnya berdampak langsung pada laba perusahaan.

Salah satu solusi unik yang dibahas adalah peran *toxic handlers*, yaitu individu (biasanya manajer tingkat atas) yang secara sukarela memikul kesedihan dan kemarahan yang terjadi dalam kehidupan organisasi.

Cara mereka menangani situasi *toxic* meliputi:

1. Penyaring Informasi: Menyaring arahan yang menjengkelkan dari bos yang *toxic* agar tidak langsung menekan karyawan.
2. Pendengar Empatis: Mendengarkan frustrasi dan kemarahan staf dengan empati.
3. Peredam Rasa Sakit: Bekerja di balik layar untuk mencegah timbulnya rasa sakit hati dan menjaga kepercayaan di tempat kerja.

Selain peran individu, ia juga menyarankan langkah-langkah sistematis untuk mengatasi perilaku ini:

1. Membangun Iklim Etika yang Kuat: Menciptakan budaya organisasi yang kohesif di sekitar nilai-nilai etika inti dan memastikan tindakan manajemen puncak selaras dengan filosofi tersebut.
2. Dukungan bagi Penangan Toxic: Organisasi harus mengidentifikasi para *toxic handler* dan menjaga agar mereka tidak mengalami kelelahan (*burnout*) dengan cara mengatur sesi berbagi pengalaman atau memindahkan mereka ke "zona aman" untuk sementara waktu.

3. Pencegahan Sejak Dini: Melakukan pemeriksaan latar belakang dan tes psikologis saat perekrutan, serta memberikan hukuman yang tegas untuk menghentikan perilaku menyimpang sebelum menyebar luas di lingkungan kerja.

2.8.8 Kompetensi

Menurut (McClelland, 1973) dalam jurnal yang berjudul *Testing for Competence Rather Than for Intelligence* menegaskan teori bahwa keberhasilan seseorang lebih ditentukan oleh kompetensi spesifik daripada kecerdasan umum. Beberapa pilar teorinya dalam jurnal ini adalah:

1. Prediktor Keberhasilan Hidup: Teori ini menyatakan bahwa nilai dalam hidup (*grades in life*) lebih penting diukur daripada nilai sekolah untuk melihat kompetensi seseorang.
2. Perilaku Operan: Ia berteori bahwa kompetensi sejati terlihat saat seseorang secara spontan menghasilkan solusi untuk masalah yang tidak terstruktur, yang ia sebut sebagai perilaku operan.
3. Generalisasi Melalui Pola Pikir: Ia berpendapat bahwa pola pikir tertentu (seperti motivasi berprestasi atau *n Achievement*) adalah kompetensi tingkat tinggi karena bisa diaplikasikan ke berbagai jenis pekerjaan.

Sedangkan menurut McLagan (1989) mendefinisikan kompetensi sebagai pengetahuan dan keterampilan teknis, bisnis, interpersonal, dan intelektual yang memungkinkan praktisi Pengembangan Sumber Daya Manusia (HRD) untuk melakukan pekerjaan mereka secara efektif.

Kompetensi dianggap sebagai "bahan bakar" atau kemampuan yang diperlukan untuk menghasilkan *output* (hasil kerja) yang berkualitas tinggi. McLagan tidak melihat kompetensi sebagai daftar hafalan, melainkan sebagai alat bantu yang fleksibel sesuai dengan tuntutan zaman.

2.8.9 Risiko

Menurut Paul (2017), ia mendefinisikan risiko sebagai Suatu peristiwa yang memiliki kemampuan untuk berdampak (menghambat, meningkatkan, atau menimbulkan keraguan) terhadap efektivitas dan efisiensi proses inti suatu organisasi.

Ia juga mengelompokkan risiko ke dalam empat kategori yang dikenal dengan istilah *4Rs of Risk* atau klasifikasi berdasarkan dampaknya terhadap organisasi:

1. Risiko Kepatuhan (*Compliance/Mandatory Risks*): Risiko yang terkait dengan kewajiban hukum, regulasi, dan standar yang harus dipenuhi. Fokusnya adalah memastikan organisasi beroperasi sesuai aturan (contoh: aturan kesehatan dan keselamatan kerja).
2. Risiko Bahaya (*Hazard/Pure Risks*): Risiko yang hanya memiliki hasil negatif. Jika terjadi, akan menimbulkan kerugian, tetapi jika tidak terjadi, tidak ada keuntungan yang didapat (contoh: kebakaran, pencurian, kecelakaan kerja).
3. Risiko Kontrol (*Control/Uncertainty Risks*): Risiko yang menyebabkan ketidakpastian mengenai hasil dari suatu proses atau proyek. Ini biasanya dikaitkan dengan manajemen proyek di mana hasil akhirnya bisa menyimpang dari yang direncanakan.

Risiko Peluang (*Opportunity/Speculative Risks*): Risiko yang diambil secara sengaja dengan harapan mendapatkan keuntungan atau imbal hasil positif. Organisasi biasanya "berinvestasi" dalam risiko ini untuk tumbuh (contoh: peluncuran produk baru, ekspansi pasar).

B. Penelitian Terdahulu

Untuk menempatkan penelitian ini dalam konteks akademis yang lebih luas, berikut disajikan rangkuman dari beberapa penelitian terdahulu yang relevan. Tinjauan ini bertujuan untuk menunjukkan posisi penelitian saat ini serta menegaskan kebaruan (*novelty*) yang ditawarkan oleh studi ini.

Penelitian relevan pertama dilakukan oleh Setyoningrum & Nindita, (2024), dalam jurnalnya yang berjudul *Studi Fenomena Peran Perempuan Dalam Rumah Tangga, Wirausaha, dan Peningkatan Ekonomi Keluarga di Wilayah Pesisir Utara Semarang*. Menggunakan pendekatan kualitatif, penelitian tersebut bertujuan untuk menganalisis peran ganda perempuan wirausaha di wilayah pesisir. Hasilnya menemukan bahwa perempuan wirausaha tetap memegang peran domestik utama sambil memberikan kontribusi ekonomi yang signifikan bagi keluarga. Perbedaan mendasar dengan penelitian ini adalah fokusnya. Penelitian Setyoningrum & Nindita mengkaji peran ganda perempuan wirausaha, sementara penelitian ini menggali filosofi manajemen SDM dari seorang wirausaha perintis laki-laki yang terbentuk dari pengalaman hidupnya.

Penelitian relevan selanjutnya adalah jurnal yang di tulis oleh oleh Winarsih (2025), dalam jurnalnya yang berjudul *Pengalaman Wirausaha UMKM di Bekasi dalam Menghadapi Tantangan Ketidakpastian Ekonomi: Studi Fenomenologi*. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif-fenomenologi, penelitian ini bertujuan untuk memahami pengalaman subjektif,

strategi adaptasi, dan faktor ketahanan (resiliensi) para pelaku UMKM di Bekasi saat menghadapi ketidakpastian ekonomi. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa pelaku UMKM mengalami ketegangan emosional antara cemas dan optimis, dan mengembangkan strategi adaptasi seperti digitalisasi, diversifikasi produk, dan efisiensi biaya. Selain itu, ditemukan bahwa ketahanan mereka tidak hanya ditopang oleh modal finansial, tetapi juga oleh faktor psikologis (optimisme), sosial (dukungan komunitas), manajerial, dan spiritual (religiusitas). Perbedaan mendasar dengan penelitian ini adalah pada fokus masalah dan konteksnya. Penelitian Winarsih berfokus pada strategi adaptasi dan resiliensi UMKM dalam menghadapi ketidakpastian ekonomi eksternal. Sebaliknya, penelitian ini berfokus pada pembentukan filosofi manajemen SDM internal yang lahir dari pengalaman hidup personal seorang wirausahawan perintis.

Penelitian relevan lainnya ditulis oleh Hafni (2017), berjudul Studi Fenomenologi: Praktik dan Makna Akuntansi Bagi Wirausahawan Difabel Netra Pada Usaha Mikro. Penelitian kualitatif dengan metode fenomenologi transendental ini bertujuan memahami bagaimana akuntansi dipraktikkan dan dimaknai oleh wirausahawan dengan keterbatasan fisik. Hasilnya menunjukkan bahwa wirausahawan difabel netra cenderung mengandalkan ingatan daripada pencatatan formal, dan memaknai akuntansi sebagai alat pemenuhan informasi internal sesuai kebutuhan mereka. Perbedaan mendasar dengan penelitian ini terletak pada fokus dan subjeknya. Penelitian Hafni mengupas praktik akuntansi yang dipengaruhi oleh keterbatasan fisik, sementara penelitian ini berfokus pada praktik manajemen SDM yang dibentuk oleh pengalaman hidup seorang wirausahawan perintis.

Studi relevan lainnya yang menggunakan pendekatan fenomenologi adalah penelitian Fahmi *et al.*, (2022), yang berjudul *Fenomenologi Mahasiswa Membangun Bisnis Online*. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui motif, pengalaman, dan pemaknaan mahasiswa dalam membangun bisnis *online* saat masih aktif berkuliah. Menggunakan metode

fenomenologi dengan wawancara mendalam, penelitian ini menemukan bahwa motif mahasiswa terbagi menjadi *because motive* (motif karena, seperti hobi atau keahlian) dan *in order to motive* (motif untuk, seperti kemandirian dan keamanan kerja di masa depan). Pemaknaan yang terbentuk dari pengalaman mereka antara lain adalah bisnis sebagai tantangan, sarana pengembangan diri, dan jalan meraih cita-cita. Meskipun sama-sama menggunakan metode fenomenologi, fokus penelitian Huda dan Mutiah terletak pada proses awal mahasiswa dalam memulai bisnis. Hal ini berbeda dengan penelitian ini yang berfokus pada seorang wirausaha perintis yang sudah mapan, dengan tujuan untuk membongkar filosofi manajemen SDM utuh yang terbentuk dari pengalaman jatuh bangun selama bertahun-tahun.

Penelitian lain yang relevan dilakukan oleh Fachri & Putra (2025), dengan judul *Studi Fenomenologi Pengusaha Muda Penjual Ubi Kopong dalam Berwirausaha*. Penelitian kualitatif dengan pendekatan fenomenologi ini bertujuan untuk memahami fenomena dan pengalaman yang dialami seorang pengusaha muda penjual ubi kopong, mulai dari minat hingga cara mengatasi hambatan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa minat berwirausaha subjek sangat dipengaruhi oleh internalisasi nilai-nilai keluarga (orang tua yang juga wirausaha), pengalaman pribadi, serta motivasi internal (memenuhi keinginan pribadi) dan eksternal (membahagiakan keluarga). Perbedaan utama dengan penelitian ini adalah fokusnya. Penelitian Fachri dan Putra menggali proses pembentukan minat dan cara mengatasi hambatan pada wirausaha pemula. Sebaliknya, penelitian ini berfokus pada wirausaha perintis yang sudah mapan untuk membongkar filosofi manajemen SDM yang terbentuk sebagai hasil dari perjalanan wirausaha tersebut, bukan pada proses awal pembentukan minatnya.

Sebagai penutup, penelitian dari Sangapan, Sangapan *et al.* (2025), yang berjudul *Eksplorasi Pengalaman Wirausahawan Muda dalam Mewujudkan Entrepreneurial Mindset di Kalangan Mahasiswa* memberikan perspektif yang relevan. Penelitian ini menggunakan

pendekatan kualitatif-fenomenologi untuk menggali makna subjektif dari pengalaman mahasiswa yang berwirausaha. Hasilnya mengidentifikasi empat tema utama:

1. Motivasi internal dan kemandirian,
2. pembelajaran dari kegagalan,
3. dukungan sosial dan lingkungan kampus, serta
4. transformasi pola pikir terhadap risiko.

Meskipun memiliki kesamaan metodologis dalam menggali pengalaman wirausahawan muda, penelitian ini memiliki dua perbedaan utama. Pertama, subjeknya adalah mahasiswa aktif yang proses pembentukan *mindset*-nya masih berlangsung. Kedua, fokusnya adalah pada pembentukan *entrepreneurial mindset* secara umum. Hal ini kontras dengan penelitian ini, yang meneliti seorang wirausahawan perintis yang sudah mapan untuk membongkar sebuah filosofi manajemen SDM yang utuh dan telah teruji oleh pengalaman bertahun-tahun.

C. Keterbaruan

Berdasarkan tinjauan terhadap penelitian-penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa studi fenomena mengenai wirausaha di Indonesia telah banyak dilakukan. Penelitian-penelitian tersebut telah berhasil menggali berbagai aspek, seperti peran gender dalam wirausaha, strategi adaptasi terhadap ketidakpastian ekonomi, praktik akuntansi pada kelompok difabel, serta motif awal mahasiswa dalam memulai bisnis.

Namun, dari tinjauan tersebut, dapat ditegaskan kebaruan (*novelty*) fundamental dari penelitian ini: belum ada penelitian yang secara spesifik dan mendalam menggunakan pendekatan fenomenologi untuk membongkar bagaimana keseluruhan rangkaian pengalaman hidup seorang wirausahawan perintis termasuk trauma kegagalan (*mobilitas descending*) dan perjuangan membangun dari nol membentuk sebuah filosofi manajemen sumber daya manusia yang utuh dan unik.

Sebagian besar penelitian berfokus pada *apa* yang dilakukan wirausaha untuk bertahan (strategi) atau *mengapa* mereka memulai (minat dan motif). Namun, belum ada yang menggali *bagaimana* pengalaman tersebut diterjemahkan menjadi praktik-praktik internal dalam memotivasi, menilai kinerja (berbasis karakter), dan memberikan penghargaan (spiritual) kepada timnya dari sudut pandang sang pendiri.

Oleh karena itu, penelitian ini bukan bertujuan untuk sekadar mengisi celah (gap), melainkan dapat diposisikan sebagai studi rintisan (pioneer study) yang membuka sebuah area diskusi baru. Penelitian ini memfokuskan analisis pada proses pemaknaan pengalaman hidup pendiri usaha (mobilitas sosial) sebagai fondasi utama pembentukan filosofi manajemen SDM-nya.

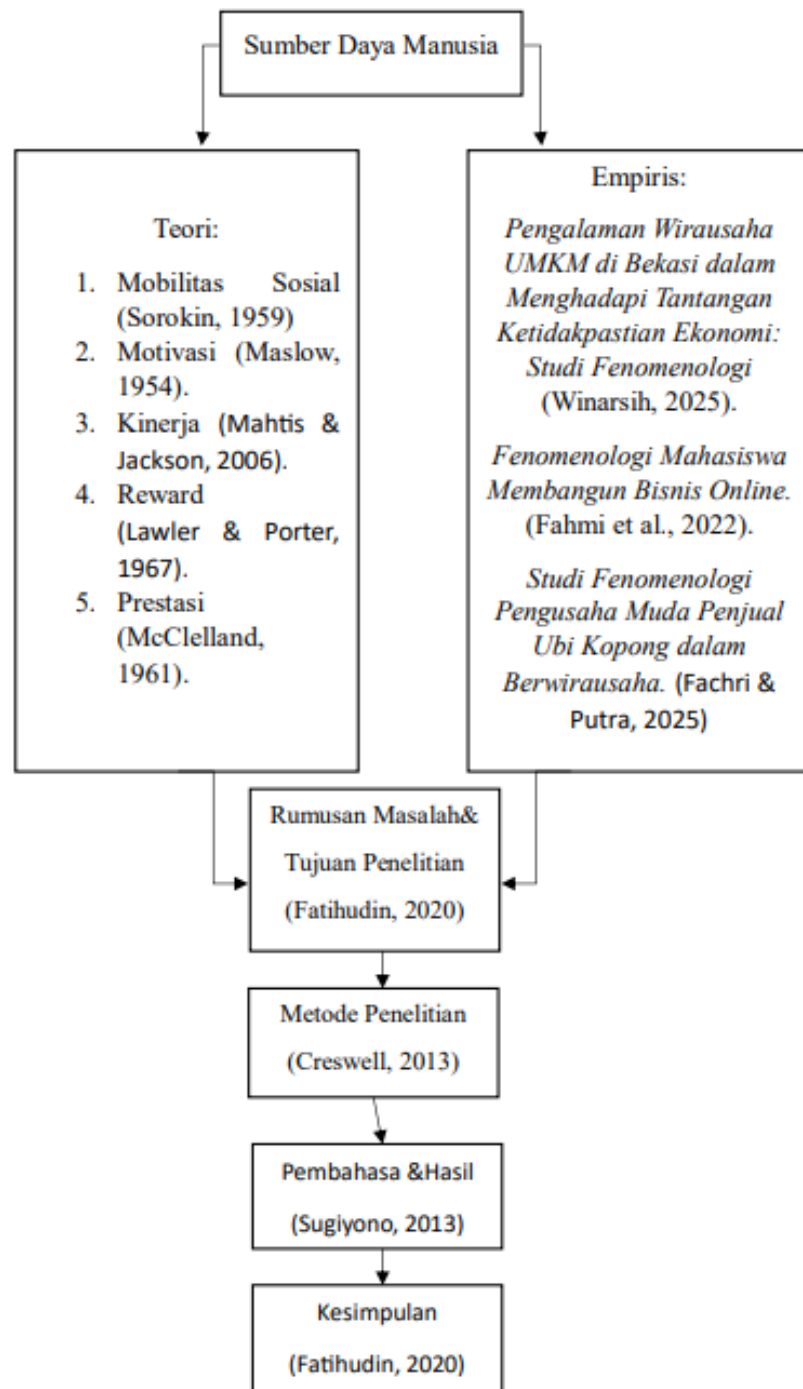
D. Kerangka Konseptual

Berdasarkan landasan teori yang telah diuraikan, maka kerangka konseptual dalam penelitian ini dibangun di atas sebuah alur pemikiran yang logis. Titik berangkatnya adalah pengalaman hidup wirausahawan perintis, yang dalam penelitian ini dibingkai sebagai sebuah proses mobilitas sosial. Pengalaman jatuh bangun ini diasumsikan membentuk sebuah filosofi manajemen sumber daya manusia yang unik dan personal.

Filosofi tersebut kemudian diwujudkan melalui tiga pilar praktik utama, yaitu cara ia membangun motivasi, cara ia mendefinisikan dan menilai kinerja, serta cara ia memberikan penghargaan. Keseluruhan hubungan antar konsep ini akan dianalisis dan dipahami secara mendalam melalui lensa Grand Theory: Teori Hierarki Kebutuhan Maslow.

Secara visual, kerangka konseptual penelitian ini dapat digambarkan dalam bagan berikut:

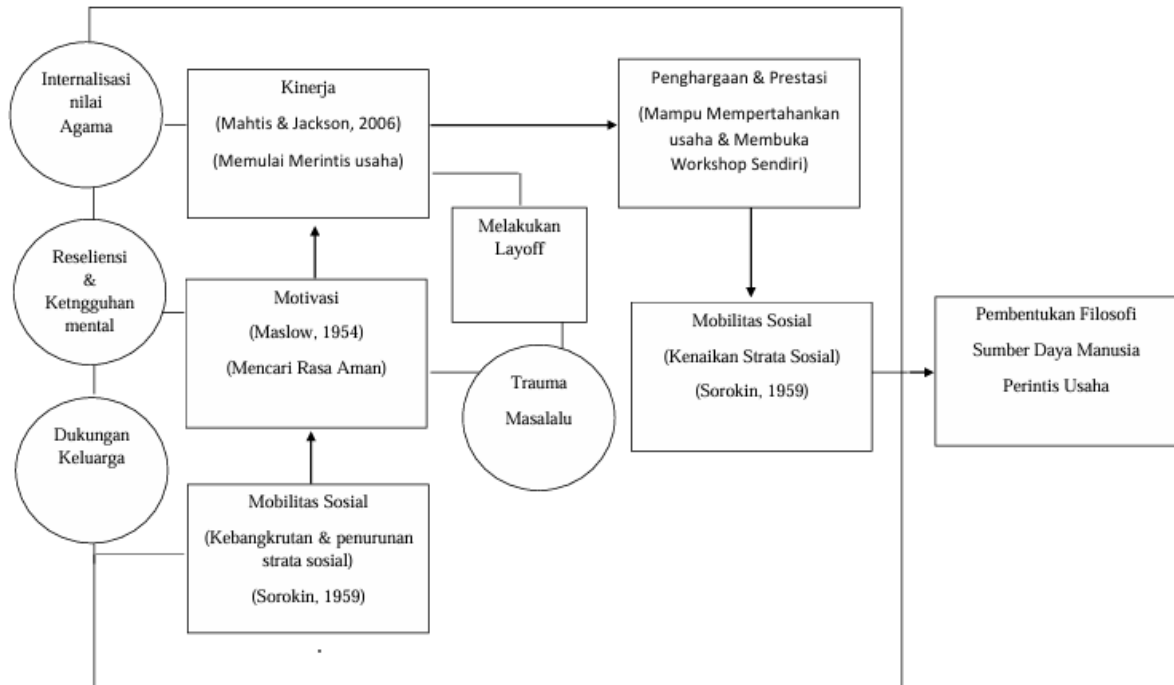
Gambar 2. 2 Kerangka konseptual



Sumber: Peneliti 2025

E. Model Analisis

Gambar 2. 3 Model Analisis



Sumber: Peneliti 2025