

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Manajemen Sumber Daya Insani

1. Pengertian Manajemen dan Manajemen Sumber Daya Insani

Manajemen secara etimologis, berasal dari kata *manus* berarti tangan dan *agree* berarti melakukan. Istilah manajemen pada umumnya didasarkan pada bahasa Inggris *to manage* yang diterjemahkan menjadi mengatur, mengurus, atau mengelola. Secara terminologis, manajemen sering diartikan dengan *getting things done through people*. Yaitu memperoleh sesuatu melalui orang lain.

Sedangkan menurut para ahli mendefinisikan manajemen sebagai berikut:¹

- a. George R. Terry mendefinisikan manajemen sebagai pencapaian tujuan yang telah ditetapkan melalui kegiatan-kegiatan orang lain.
- b. John M. Piffner, manajemen dengan sesuatu yang berhubungan dengan pengarahan orang beserta fungsi-fungsinya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- c. Howard M. Carlisle, manajemen sebagai pengintegrasian, pengorganisasian, atau pemanfaatan elemen-elemen suatu kelompok untuk mencapai tujuan secara efisien.

¹ Kartawan, Lina Marlina, Agus Susanto, Manajemen Sumberdaya Insani, (LPPM Universitas Siliwangi: Tasikmalaya, 2018), 32

d. Harold Koontz dan Ceryll O'Denol, manajemen sebagai penyelesaian pekerjaan melalui orang lain.

Sehingga dapat disimpulkan manajemen adalah kegiatan mengarahkan orang lain dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Secara umum manajemen adalah kegiatan untuk mencapai tujuan atau sasaran yang telah ditentukan terlebih dahulu dengan menggunakan orang lain.²

Dalam pandangan ajaran Islam, segala sesuatu harus direncanakan secara rapi, benar, dan teratur. Proses-prosesnya diikuti dengan baik, karena sesuatu pekerjaan tidak boleh dikerjakan secara asal-asalan. Hal ini merupakan prinsip utama dalam ajaran Rasulullah SAW. Berdasarkan hadist:

إِنَّ اللَّهَ عَزَّ وَجَلَّ يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتَّقِنَهُ

“*Sesungguhnya Allah sangat mencintai orang yang jika melakukan suatu pekerjaan dilakukan secara itqan(tpat, terarah, dan tuntas)*” (HR. Thabrani)”

Melaksanakan pekerjaan yang jelas, landasan yang mantap dan cara mendapatkannya yang transparan merupakan perbuatan yang dicintai Allah. Sebenarnya manajemen dalam arti mengatur segala sesuatu agar dilakukan dengan tepat, dan tuntas merupakan hal yang disyaratkan dalam agama islam.³

Manajemen dalam arti mengatur sesuatu agar dilakukan dengan baik, tepat dan terarah merupakan sesuatu yang disyariatkan ajaran Islam.

Demikian pula ketika kita melakukan sesuatu hal dengan baik, benar dan

² Khaerul Umam, Manajemen Perbankan Syariah, (Bandung: Pustaka Setia, 2013), 39

³ Marhum Sayyid Ahmad Al-Hasyimi, Muhtarul Ahaadist Wa Al-Huk Muhammadiyah, (Surabaya: Daar An-Nasyr AMisriyyah), 34

terencana dengan rapi, maka akan terhindar dari keragu-raguan dalam memutuskan sesuatu atau dalam mengerjakan sesuatu.

Manusia adalah satu dari enam unsur manajemen yakni: *men, money, method, material, dan market*. Men ini menjadi salah satu bagian terpenting dalam manajemen sebab manusia selalu aktif dan dominan. Dalam perkembangan dunia bisnis yang semakin cepat, dimana teknologi informasi telah memunculkan berbagai bentuk persaingan, maka kemampuan perusahaan dalam memenangkan persaingan sangat ditentukan oleh kesiapan sumber daya insani.⁴

Manajemen insani didefinisikan sebagai suatu proses serta upaya untuk merekrut, mengembangkan, memotivasi, serta mengevaluasi sumber daya insani yang diperlukan oleh perusahaan dalam mencapai tujuannya. Oleh karena itu, manajemen ini merupakan proses yang berkelanjutan, sejalan dengan proses operasi perusahaan, maka perhatian untuk manajemen sumber daya insani ini memiliki tempat khusus dalam organisasi perusahaan.⁵

2. Teori Manajemen Sumber Daya Insani

Inti manajemen sumber daya insani adalah bagaimana meningkatkan peran serta dan sumbangan sumberdaya insani secara optimal dalam proses transformasi barang dan jasa. Proses manajemen sumber daya insani dalam rangkatujuan tersebut secara tradisional dilakukan dengan 4 proses integral: proses seleksi, proses diklat, proses evaluasi dan penggajian, dan proses

⁴ Kartawan, Lina Marlina, Agus Susanto, Manajemen Sumberdaya Insani, (LPPM Universita Siliwangi: Tasikmalaya, 2018),

⁵ Abdus Salam, Manajemen Insani Dalam Bisnis, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2014), 58

pengembangan. Integralitas keempat proses tersebut dan kedalaman pada masing-masing prosesnya, pada umumnya dipersepsikan memiliki korelasi tinggi terhadap derajat sumbangan sumber daya insani sebuah perusahaan.⁶

Manajemen sumberdaya insani adalah salah satu ilmu ekonomi, dan salah satu kekeliruan mendasar dalam teori ekonomi konvensional adalah asumsi bahwa manusia pada intinya adalah makhluk ekonomi., yang mementingkan diri sendiri. Tetapi islam tidak memandang manusia seburuk itu, islam menempatkan manusia sebagai makhluk termuliasehingga pengelolaannya pun tidak dengan merendahkan derajatnya sebagai mana asumsi *homo economicus*. Bagi Islam manusia adalah *homo-islamicus* mengacu pada *As-Sajdah*, yang maksudnya adalah “*Kemudian, ia sempurnakan kejadiannya, dan ia tiupkan padanya sebagian dari ruh-Nya dan ia jadikan bagi kamu pendengaran dan penglihatan dan hati, tetapi sedikit sekali kamu bersyukur*”. Peniupan ruh yang dimaksud adalah dengan sifat-sifat Allah yang mulia juga ditiupkan pada manusia.

Konsep *homo-islamicus* berawal dari pandangan Islam tentang manusia. Manusia adalah ciptaan Tuhan yang paling sempurna memiliki selain tubuh dan akal juga ruh dan jiwa. Keberadaannya di dunia adalah sebagai wakil Tuhan, maka segala tindakannya di bumi harus sesuai dengan apa yang diajarkan oleh Tuhan, termasuk dalam ekonomi.

Misi yang diemban oleh Rasulullah adalah membentuk perilaku manusia *homo-islamicus*, dengan diutusnya Rasulullah SAW diharapkan

⁶ Ibid., 240.

manusia bisa berkhilak seperti yang ditentukan oleh Islam, yakni sebagai *al-waliy* yang bermakna pemelihara, yang dimaksud adalah dengan memelihara dan mengelola sumber daya dengan baik supaya bermanfaat bagi manusia generasi kini sampai generasi selanjutnya.

Konsep ESQ (*Emotional spiritual quotient*) yang dikembangkan oleh Ary Ginanjar Agustian, pada hakikatnya juga menghadirkan Allah SWT dalam bekerja dan berusaha. Secara mudah hal ini dapat disimak dari penggambarannya adalah tentang hubungan IQ, EQ, SQ dan Tuhan. Dalam model ESQ-nya yang berbentuk segitiga ini, keseimbangan antara kutub keakhiratan dan kutub keduniawian dapat terpelihara.

Untuk menjamin kehadiran moral bagi setiap manusia, maka perlu menghadirkan Allah SWT dalam setiap keputusan bidang sumber daya insani. Agar manajemen sumber daya insani dapat berjalan sesuai yang diharapkan maka ada empat pijakan yang harus diperhatikan yaitu: *pertama*, kesadaran bahwa kita adalah abdi Allah dan sekaligus khalifah-Nya. *Kedua*, berlaku adil dan tidak menzalimi siapapun. *Ketiga*, sinkronisasi antara tujuan organisasi dan tujuan individu sumber daya insani. *Keempat*, acuan dalam pengelolaan manajemen sumber daya insani.⁷

3. Peran Strategis Manajemen Sumber Daya Insani

Peran strategis sumber daya insani dalam organisasi bisnis dapat dielaborasi dari segi teori sumber daya, dimana fungsi perusahaan adalah mengerahkan seluruh sumber daya atau kemampuan internal adalah untuk

⁷ Jusmaliani, Pengelolaan Sumber Dya Insani, (Jakarta: Bumi Aksara, 2014), 9-14

menghadapi kepentingan pasar sebagai faktor eksternal utama. Sumber daya sebagaimana disebut diatas, adalah sumber daya insani strategis yang memberikan nilai tambah (*added value*) sebagai tolok ukur keberhasilan bisnis. Kemampuan sumber daya insani ini merupakan *competitive advantage* dari perusahaan. Dengan demikian dari segi sumber daya, strategi bisnis adalah mendapatkan tambahan tambah yang maksimum yang dapat mengoptimalkna *competitive advantage*.

Definisi manajemen sumber daya manusia menurut Dessler “*strategic human resource management is the linking of human resource management with strategic role and objectives in order to improve business performance and develop organizational cultures and foster innovation and flexibility*”. Dari definisi ini dapat ditarik kesimpulan bahwa para manajer harus mengaitkan pelaksanaan manajemen insani dengan strategi organisasi untuk meningkatkan kinerja, mengembangkan budaya korporasi yang mendukung penerapan inovasi dan fleksibilitas.

Manajemen insani berperan dalam pencapaian tujuan perusahaan secara terpadu. Manajemen insani tidak hanya memperhatikan kepentingan perusahaan, tetapi juga memperhatikan kebutuhan karyawan dan tuntutan masyarakat luas. Peranan manajemen insani adalah mempertemukan atau memadukan segitiga kepentingan tersebut, yaitu kepentingan perusahaan, katyawan dan masyarakat luas, menuju tercapainya efektifitas, efisiensi, produktivitas dan kinerja perusahaan.⁸

⁸ Abdua Salam, Manajemen Insani Dalam Bisnis, (Yogyakarta: Pustka Pelajar, 2014),72-76

4. Fungsi dan Tujuan Manajemen Sumber Daya Insani

Manajemen sumber daya insani berfungsi untuk mengelola orang-orang yang bekerja dalam organisasi, baik secara individual maupun kolektif, sebab mengatur karyawan itu rumit dan kompleks, berbeda dengan mengatur mesin, modal atau prasarana fisik lainnya. Manusia memiliki pikiran, perasaan, status, keinginan dan karakter yang berbeda oleh karena itu manajemen sumberdaya insani berfungsi untuk menghindari kekliruan penempatan orang dalam suatu pekerjaan sebab keefektifitasan fungsi sumber daya insani berdampak besar terhadap kinerja suatu organisasi.⁹

Manajemen sumberdaya insani juga berperan mengelola orang-orang yang bekerja dalam organisasi agar memberikan sumbangan untuk mencapai tujuan organisasi. yang pada awalnya tujuan antara organisasi dengan karyawan berbeda, saat ia bergabung kesebuah organisasi maka tujuan karyawan akan menjadi sejalan. Ada beberapa faktor yang menjadikan tujuan dari keduanya sejalan yakni dimana ketika produktifitas perusahaan meningkat dan mendapatkan laba maka dari pihak perusahaan akan memberikan imbalan kepada karyawan perusahaan tersebut.

Tujuan dari MSDI adalah mengakomodir antara keinginan perusahaan yang menuntut kontribusi produktif karyawan ditempat dimana ia bekerja dan tujuan manusia bekerja. Secara umum tujuan pengelolaan sumberdaya insani adalah meningkatkan kontribusi produktif sumberdaya insani pada organisasi dengan cara bertanggung jawab dari sisi strrtategik, etik dan sosial,

⁹ Kartawan, Lina Marlina, Agus Susanto, Manajemen Sumberdaya Insani, (LPPM Universita Siliwangi:Tasikmalaya, 2018), 25

sedangkan manusia bekerja karena menginginkan sesuatu seperti gaji, penghargaan, jenjang karir, dan lain-lain. Dengan demikian, manajemen sumberdaya insani menjadi *win-win solution* melakukan sinkronisasi antara tujuan organisasi dan tujuan individu.

Adapun beberapa pendapat para ahli tentang tujuan dari manajemen sumberdaya insani diantaranya. Menurut Randall S. Schuler, terdapat tiga tujuan utama dari manajemen sumberdaya insani yaitu:¹⁰

- a. Menarik potensi yang sesuai dengan kualifikasi pelamar kerja.
- b. Memelihara pekerja-pekerja yang diinginkan.
- c. Memotivasi para pekerja

Menurut Cascio ada empat tujuan penting dalam manajemen sumber daya insani yaitu:

- a. Perekrutan karyawan yang profesional diawali dari mengidentifikasi posisi yang dibutuhkan, menentukan jumlah orang dan ketrampilan untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan tersebut, penyeleksian dan promosi calon-calon yang mempunyai kualifikasi.
- b. Pemeliharaan karyawan, yang meliputi penghargaan yang diberikan kepada karyawan yang memiliki kinerja efektif, memastikan hubungan antar rekan kerja tetap harmonis, memelihara kesejahteraan, kesehatan lingkungan kerja.
- c. Pengembangan, dimana tujuannya adalah untuk mengembangkan pengetahuan, ketrampilan, sikap dan karakter karyawan.

¹⁰ Abdus Salam, Manajemen Insani Dalam Bisnis, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2014),77-78

- d. Penyesuaian-penyesuaian kerja, yang meliputi kegiatan-kegiatan mengintensifkan pemenuhan kebutuhan kebijakan organisasi dan strategi bisnis, seperti kedisiplinan.

B. Loyalitas Kerja Karyawan

1. Pengertian Loyalitas Kerja

Loyalitas para karyawan dalam suatu organisasi itu mutlak diperlukan demi kesuksesan organisasi itu sendiri. Menurut Reichheld, semakin tinggi loyalitas para karyawan di suatu organisasi, maka semakin mudah bagi organisasi itu untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya oleh pemilik organisasi. Sedangkan untuk sebaliknya, bagi organisasi yang loyalitas para karyawannya rendah, maka semakin sulit bagi organisasitersebut untuk mencapai tujuan-tujuan organisasinya yang telah ditetapkan sebelumnya oleh para pemilik organisasi.¹¹

Loyalitas karyawan adalah kesetiaan seorang karyawan terhadap perusahaan yang ditunjukkan dengan komitmennya untuk memberikan yang terbaik bagi perusahaan. Loyalitas karyawan dapat dilihat dalam tiga kategori, yaitu loyalitas karyawan terhadap organisasi, loyalitas karyawan terhadap pemimpin dan loyalitas karyawan terhadap pekerjaan. Loyalitas akan dikategorikan dalam loyalitas rendah, sedang dan tinggi yang dilihat dari

¹¹ Vanennecia Marchelle Soegandi, Eddy M.Sutanto dan Roy Setiawan, *Pengaruh Kepuasan Kerja dan Loyalitas Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Karyawan PT. Surya Timur Sakti Jatim*, Agora, Vol. 1, No. 1, 2013,3.

kelengkapan karyawan tersebut dalam memenuhi indikator masing-masing kategori dengan menggunakan *management grid*.¹²

2. Aspek-aspek Loyalitas Kerja

Loyalitas tidak terbentuk begitu saja dalam perusahaan, tetapi ada aspek-aspek yang terdapat didalamnya yang mewujudkan loyalitas kerja. Masing-masing aspek merupakan bagian dari manajemen perusahaan yang berkaitan dengan karyawan maupun perusahaan.

Aspek-aspek loyalitas kerja yang terdapat pada individu dikemukakan oleh Siswanto, yang menitikberatkan pada pelaksanaan kerja yang dilakukan karyawan antara lain :¹³

- a. Taat pada peraturan. Setiap kebijakan yang diterapkan dalam perusahaan untuk memperlancar dan mengatur jalannya pelaksanaan tugas oleh manajemen perusahaan ditaati dan dilaksanakan dengan baik. Keadaan ini akan menimbulkan kedisiplinan yang menguntungkan organisasi baik intern maupun ekstern.
- b. Tanggung jawab pada perusahaan. Karakteristik pekerjaan dan pelaksanaan tugasnya mempunyai konsekuensi yang dibebankan karyawan. Kesanggupan karyawan untuk melaksanakan tugas sebaik-baiknya dan kesadaran akan setiap resiko pelaksanaan tugasnya akan memberikan pengertian tentang keberanian dan kesadaran bertanggungjawab terhadap resiko atas apa yang telah dilaksanakan.

¹² Michael Valentino dan Bambang Haryadi, *Loyalitas Karyawan Pada CV Trijaya Manunggal, Agora*, Vol. 4, No. 2, 2016, 329

¹³ Trianasari, *Hubungan Antara Persepsi Terhadap Insentif dan Lingkungan Kerja dengan Loyalitas Kerja* (Surakarta: Fakultas Psikologi Universitas Muhammadiyah Surakarta, 2005), 56.

- c. Kemauan untuk bekerja sama. Bekerja sama dengan orang-orang dalam suatu kelompok akan memungkinkan perusahaan dapat mencapai tujuan yang tidak mungkin dicapai oleh orang-orang secara individual.
- d. Rasa memiliki, adanya rasa ikut memiliki karyawan terhadap perusahaan akan membuat karyawan memiliki sikap untuk menjaga dan bertanggungjawab terhadap perusahaan sehingga pada akhirnya akan menimbulkan loyalitas demi tercapainya tujuan perusahaan.
- e. Hubungan antar pribadi, karyawan yang mempunyai loyalitas kerja tinggi mereka akan mempunyai sikap fleksibel ke arah tata hubungan antara pribadi. Hubungan antara pribadi ini meliputi : hubungan sosial diantara karyawan, hubungan yang harmonis antara atasan dan karyawan, situasi kerja dan sugesti dari teman kerja.

C. Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja (prestasi kerja) dapat didefinisikan sebagai hasil kerja yang diacapai oleh pekerja atau karyawan secara kualitas dan kuantitas yang sesuai dengan tugas dan tanggung jawab mereka.¹⁴ Kinerja atau *performance* merujuk pada penampilan kerja, juga berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja atau hasil kerja. Sedangkan menurut Smith dalam Sedarmayanti menyatakan bahwa kinerja atau *Performance* adalah “*output drive from processes, human or orherwiss*”. Atau dapat dijelaskan bahwa

¹⁴ Mulyadi, *Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)*(Jakarta: In Media, 2015), 63.

yang dimaksud kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses.¹⁵ Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud kinerja merupakan hasil yang telah dilakukan seseorang melalui proses. Sedangkan yang dimaksud kinerja karyawan merupakan hasil atau prestasi yang telah dilakukan karyawan dalam memenuhi kewajiban dan tanggungjawab yang telah diterimanya dalam sebuah perusahaan.

2. Aspek-aspek Kinerja

Menurut Mitchell, kinerja karyawan itu meliputi beberapa aspek, antara lain:

a. Kualitas Kerja

Kinerja dapat dilihat dari kualitas kerja yang dihasilkan oleh seseorang. Kualitas yang baik menunjukkan bahwa orang tersebut mempunyai kinerja yang baik pula. Begitu pula sebaliknya.

b. Ketepatan

Seseorang yang bias bekerja dengan tepat sesuai dengan petunjuk yang seharusnya didukung dengan kecepatan seseorang dalam bekerja akan menandakan bahwa seseorang tersebut mempunyai kinerja yang baik. Mereka akan mampu bekerja dengan tepat, cepat, dan rapi. Inisiatif juga menjadi tolok ukur seseorang mempunyai tingkat kinerja yang tinggi, karena ia akan memanfaatkan potensi pikirannya untuk senantiasa menemukan kreatifitas-kreatifitas baru yang dapat meningkatkan hasil kerjanya dan mempunyai ide inovatif.

¹⁵ Prof. Dr. Veithzal Rivai Zainal, S.E.,M.M., M.BA, *Islamic Human Capital Management* (Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2014), 410.

c. Kapabilitas

Tingkat kinerja yang baik juga dapat diamati dari kapabilitasnya. Seseorang yang mempunyai kemampuan baik akan dapat menyelesaikan semua permasalahan yang muncul dalam pekerjaannya dengan baik dan suka tantangan, tidak mudah menyerah dan segala kemampuannya akan dioptimalkan untuk menyelesaikan tugasnya.

d. Komunikasi

Seseorang yang kinerjanya baik, mereka mampu berkomunikasi dengan baik, supel dengan siapa saja, baik dengan atasan, bawahan, maupun teman sejawat. Jika segala hal dikomunikasikan dengan baik, maka segala kondisi yang dihadapi akan dapat diatasi dengan baik pula.¹⁶

3. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).

a. Faktor kemampuan

Secara psikologis kemampuan (*ability*) karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh

¹⁶ Anita Rismawati, *Pengaruh Motivasi Berprestasi, Promosi Jabatan dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan di Lembaga Keuangan Syariah ASRI Tulungagung*, (Tulungagung: Jurusan Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Tulungagung, 2016), 49.

karena itu, karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

b. Faktor Motivasi

Faktor ini terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Seorang karyawan juga harus mempunyai sikap mental yang siap secara psikofisik (siap secara mental, fisik, tujuan, dan situasi) Ada 6 karakteristik dari karyawan yang memiliki motif berprestasi tinggi, yaitu:

- 1) Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi.
- 2) Berani mengambil risiko.
- 3) Memiliki tujuan yang realitas.
- 4) Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan bertujuan untuk merealisasi tujuannya.
- 5) Memanfaatkan umpan balik (*feed back*) yang konkret dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.
- 6) Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.¹⁷

4. Pengukuran Kinerja

Mondy, Noe, Premeaux menyatakan bahwa pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan menggunakan dimensi:

- a. Kuantitas Pekerjaan, yaitu berhubungan dengan volume pekerjaan dan produktivitas kerja yang dihasilkan oleh pegawai dalam kurun waktu tertentu.

¹⁷ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2001), 67 – 68.

- b. Kualitas Pekerjaan, yaitu berhubungan dengan pertimbangan ketelitian, presisi, kerapian, dan kelengkapan di dalam menangani tugas-tugas yang ada di dalam organisasi.
- c. Kemandirian, yaitu berkenaan dengan pertimbangan derajat kemampuan pegawai untuk bekerja dan mengemban tugas secara mandiri dengan meminimalisir bantuan orang lain. Kemandirian juga menggambarkan kedalaman komitmen yang dimiliki oleh pegawai.
- d. Inisiatif, yaitu berkenaan dengan pertimbangan kemandirian, fleksibilitas, berfikir, dan kesediaan untuk menerima tanggung jawab.
- e. Adaptabilitas, yaitu berkenaan dengan kemampuan untuk beradaptasi, mempertimbangkan kemampuan untuk bereaksi terhadap kebutuhan dan kondisi-kondisi.
- f. Kerjasama, yaitu berkaitan dengan pertimbangan kemampuan untuk bekerjasama dengan orang lain. Apakah *assignments*, mencakup lembur dengan sepenuh hati.¹⁸

¹⁸ Donni Junni Priansa, *Perencanaan dan Pengembangan Sumber daya Manusia*, (Bandung: Alfabeta, 2014), 271.