

HUMAN CAPITAL SECRET EMPLOYEE PASSION IS NOTHING



Dr. H. Deden Komar Priatna ST., SIp., MM., CHRA
Prof. Dr. Nandan Limakrisna., MM., CMA

HUMAN CAPITAL SECRET

Employee Passion is Nothing

Dr. H. Deden Komar Priatna ST., SIp., MM., CHRA

Prof. Dr. Nandan Limakrisna., MM., CMA

Sanksi Pelanggaran Pasal 72
Undang-undang Nomor 19 Tahun 2002
Tentang Hak Cipta

1. Barang siapa dengan sengaja melanggar dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 Ayat (1) atau Pasal 49 Ayat (1) dan Ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp 1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana paling lama 7 (tahun) dan/atau denda paling banyak Rp 5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah).
2. Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran hak cipta atau hak terkait sebagai dimaksud pada Ayat (1) dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

HUMAN CAPITAL SECRET

Employee Passion is Nothing

Dr. H. Deden Komar Priatna ST., SIp., MM., CHRA

Prof. Dr. Nandan Limakrisna., MM., CMA



YAYASAN PUTRA ADI DHARMA

HUMAN CAPITAL SECRET

Employee Passion is Nothing

Penulis :

Dr. H. Deden Komar Priatna ST., SIp., MM., CHRA
Prof. Dr. Nandan Limakrisna., MM., CMA

ISBN : 978-634-7004-91-8

IKAPI : No.498/JBA/2024

Editor :

Annida Muthi'ah

Penyunting :

Yayasan Putra Adi Dharma

Desain sampul dan Tata letak

Yayasan Putra Adi Dharma

Penerbit :

Yayasan Putra Adi Dharma

Redaksi :

Wahana Pondok Ungu Blok B9 no 1, Bekasi

Office Marketing Jl. Gedongkuning, Banguntapan Bantul, Yogyakarta

Office Yogyakarta : 087777899993

Marketing : 088221740145

Instagram : @ypad_penerbit

Website : <https://ypad.store>

Email : teampenerbit@ypad.store

Cetakan Pertama Desember 2024

Hak cipta dilindungi undang-undang

Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara apapun tanpa ijin tertulis dari penerbit.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat rahmat-Nya, buku ini dapat diselesaikan dengan baik. Buku ini disusun sebagai referensi untuk memahami lebih dalam tentang manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam konteks human capital yang meliputi berbagai aspek seperti pengembangan karyawan, kebahagiaan pegawai, produktivitas kerja, dan penerapan teknologi dalam dunia kerja.

Seluruh bab dalam buku ini dibagi dalam topik-topik yang sangat relevan dengan tantangan dan dinamika yang dihadapi oleh organisasi di era modern, seperti manajemen berbasis motivasi kerja, pengukuran kinerja, serta implementasi teknologi digital dalam pengelolaan human capital. Selain itu, buku ini juga membahas peran penting pelatihan dan pengembangan dalam membangun kompetensi serta meningkatkan loyalitas pegawai.

Harapan kami, buku ini dapat memberikan wawasan yang lebih luas kepada pembaca, baik praktisi HR, mahasiswa, maupun siapa saja yang tertarik dalam memahami dan mengelola sumber daya manusia secara efektif. Kami menyadari bahwa buku ini masih jauh dari sempurna, untuk itu kami sangat mengharapkan kritik dan saran yang membangun demi perbaikan di masa yang akan datang.

Akhir kata, semoga buku ini bermanfaat dan dapat memberikan kontribusi yang signifikan dalam pengembangan manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam mengelola dan meningkatkan kualitas human capital di organisasi.

Bandung, 17 Oktober 2024

Prof. Dr. Nandan Limakrisna., MM., CMA

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI.....	vii
BAB 1 Human Capital	1
BAB 2 HUMAN CAPITAL : PENGEMBANGAN BERKELANJUTAN.....	5
A. Karakteristik Pemberdayaan	7
B. Strategi Pengembangan Pegawai	8
C. Manfaat Pelatihan.....	8
D. Jenis Dan Tujuan Pelatihan.....	8
E. Tujuan Pelatihan.....	9
F. Prinsip-Prinsip Pelatihan	9
G. Komponen Pelatihan Dan Pengembangan	9
H. Prinsip-Prinsip Perencanaan Pelatihan Dan Pengembangan	10
I. Tahapan-Tahapan Penyusunan Pelatihan Dan Pengembangan	10
J. Faktor-Faktor Yang Harus Diperhatikan Dalam Pelatihan Dan Pengembangan	10
K. Kebutuhan Pelatihan Dan Pengembangan	11
BAB 3 KEBAHAGIAAN PEGAWAI	12
A. Pengertian Kebahagiaan	12
B. Kebahagiaan Bekerja.....	13
C. Karakteristik Kebahagiaan.....	13
BAB 4 NO PASSION	15
A. Pengertian Passion.....	16
B. Karakteristik Passion	17
BAB 5 TIME MANAGEMENT	17
A. Manajemen Waktu.....	18
BAB 6 PERFORMANCE MEASUREMENT	20
A. Pengertian Kinerja	20
B. Kinerja Pegawai/ Dosen	20
C. Karakteristik Kinerja Pegawai	21
D. Penilaian Jabatan Fungsional.....	22
BAB 7 PAYROLL	26
A. Pengertian Payroll	26
B. Manfaat Menggunakan Payroll Software.....	26
C. Keuntungan Menggunakan Payroll.....	26
BAB 8 MANAJEMEN HUMAN CAPITAL: PENERAPANNYA PADAPASCA PANDEMI COVID19	29
A. Menemukan dan mempekerjakan orang yang tepat	30
B. Belajar dan bertumbuh.....	30

C. Tetap menjadi “manusia” di dunia yang sarat oleh teknologi.....	31
D. Mengoptimalkan perencanaan dan strategi tenaga kerja	32
E. Kemungkinan baru muncul dari krisis COVID-19.....	32
BAB 9 MANAJEMEN HUMAN CAPITAL: PRODUKTIVITAS KERJA	35
A. Pengertian Produktivitas Kerja	36
B. Pengukuran Produktivitas	38
C. Faktor-faktor yang Memengaruhi Produktivitas Kerja.....	39
D. Dimensi dan Indikator Produktivitas Kerja.....	44
BAB 10 MANAJEMEN HUMAN CAPITAL: MEMBANGUNKOMPETENSI PEGAWAI.....	46
A. Pengertian Kompetensi	47
B. Komponen Kompetensi	49
C. Ciri-ciri Orang yang Kompeten	50
D. Tujuan Kompetensi Sumber Daya Manusia.....	52
E. Tipe Kompetensi Sumber Daya Manusia.....	52
F. Faktor-faktor yang Memengaruhi Kompetensi	53
BAB 11 MANAJEMEN HUMAN CAPITAL: BERBASIS MOTIVASIKERJA.....	55
A. Pengertian Motivasi Kerja	56
B. Jenis-jenis Motivasi	58
C. Tujuan Motivasi.....	59
D. Fungsi Motivasi.....	59
E. Teori- teori Motivasi.....	60
F. Faktor- faktor yang Memengaruhi Motivasi	61
G. Dimensi dan Indikator Motivasi Kerja.....	62
BAB 12 MANAJEMEN HUMAN CAPITAL: MENCIPTAKANKEPUASAN KERJA.....	65
A. Pengertian Kepuasan Kerja	66
B. Aspek-Aspek Kepuasan Kerja	68
C. Teori Kepuasan Kerja	69
D. Faktor yang Memengaruhi Kepuasan Kerja.....	72
E. Penyebab Kepuasan Kerja	74
F. Respon Terhadap Ketidakpuasan Kerja	75
BAB 13 MANAJEMEN HUMAN CAPITAL: MEMPERTAHANKANLOYALITAS PEGAWAI	76
A. Pengertian Loyalitas Karyawan	77
B. Faktor-faktor yang Memengaruhi Loyalitas Karyawan.....	78
C. Ciri-ciri Loyalitas Karyawan	79
D. Aspek-aspek Loyalitas Karyawan	82
E. Indikasi Turunnya Loyalitas Karyawan	83
F. Upaya Peningkatan Loyalitas Karyawan	84
G. Dimensi dan Indikator Loyalitas Karyawan.....	85
BAB 14 MANAJEMEN HUMAN CAPITAL: BERBASIS TEKNOLOGIDIGITAL.....	86
A. Ekonomi Digital	91
B. Evolusi Teknologi	93

C.	Kunci Untuk Persaingan Bisnis yang Tepat.....	100
D.	Pelanggan	100
E.	Sumber Daya Manusia dan Masa Kini.....	101
F.	Teknologi Informasi	101
G.	Realita Perubahan.....	102
H.	Harapan Konsumen	102
I.	Apa yang Dibutuhkan	103
J.	Solusi dan Microsoft I. Infrastruktur E-Bisnis	103
K.	Microsoft Enterprise Software	103
L.	Microsoft.Net	104
M.	Tanggapan Para Analisis tentang Web Services	105
N.	Isu Serta Tantangan dalam Implementasi Teknologi di Indonesia	105
BAB 15 MANAJEMEN HUMAN CAPITAL DAN PERKEMBANGANGLOBAL		107
A.	Peran Manager Sumber daya Manusia Dimasa Mendatang	110
B.	Kajian Sumber Daya Manusia di Bidang TIE (Budi Rahardj ITB, 2001)	111
C.	Permasalahan SDM di Dunia (Global) Kurangnya jumlah (kuantitas) SDM TIE	111
D.	Brain drain vs brain reserve	112
E.	Kualitas SDM TIE yang kurang memadai	113
F.	Standarisasi dan sertifikasi.....	113
G.	Permasalahan SDM TIE di Indonesia	114
H.	Kemampuan memproduksi SDM TIE yang rendah	114
I.	Distribusi SDM yang tidak merata.....	114
J.	Masalah “Putra Daerah”	114
K.	Kurangnya dasar (fondasi) TIE.....	115
L.	Gelar lebih penting daripada kemampuan.....	115
M.	Kurangnya penelitian dan pengembangan di bidang TIE.....	115
N.	Inisiatif-inisiatif memecahkan masalah yang sedang dilakukan.....	116
O.	Literasi komputer dan Internet	116
P.	Pendidikan dasar ilmu komputer dan informasi	116
Q.	Standarisasi.....	116
DAFTAR PUSTAKA.....		117

BAB 1

Human Capital

Human Capital adalah konsep yang menggambarkan nilai atau potensi manusia dalam organisasi, dilihat dari keterampilan, pengetahuan, pengalaman, dan kemampuan yang mereka miliki. Sumber daya ini merupakan aset penting bagi organisasi karena kemampuan dan keterampilan manusia dapat mendukung produktivitas, inovasi, serta kinerja perusahaan secara keseluruhan. Human Capital meliputi pelatihan, pendidikan, dan pengembangan yang dapat meningkatkan kemampuan individu untuk berkontribusi secara efektif pada tujuan organisasi. Human Capital penting karena merupakan salah satu aset utama yang menentukan kesuksesan dan keberlanjutan organisasi. Berikut beberapa alasan mengapa Human Capital memiliki peran krusial:

- 1) Meningkatkan Produktivitas: Keterampilan dan pengetahuan karyawan berkontribusi langsung pada produktivitas organisasi. Semakin tinggi kualitas Human Capital, semakin efisien dan efektif pekerjaan yang dihasilkan.
- 2) Mendorong Inovasi: Karyawan dengan keahlian dan kemampuan yang baik cenderung lebih kreatif dan inovatif, sehingga dapat menghasilkan ide-ide baru yang membantu perusahaan bersaing di pasar yang terus berubah.
- 3) Mempertahankan Kompetitif Advantage: Investasi dalam Human Capital melalui pelatihan dan pengembangan meningkatkan kemampuan perusahaan untuk bersaing dengan perusahaan lain, karena karyawan yang terampil dan termotivasi memberikan layanan atau produk yang unggul.
- 4) Meningkatkan Kepuasan Pelanggan: Karyawan yang memiliki keterampilan dan sikap kerja yang baik dapat memberikan layanan berkualitas tinggi, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan.

- 5) Mengurangi Turnover Karyawan: Dengan memberikan pengembangan dan penghargaan yang sesuai, karyawan cenderung lebih puas dan loyal, mengurangi tingkat pergantian karyawan yang bisa membebani perusahaan dalam hal biaya rekrutmen dan pelatihan.
- 6) Adaptasi dengan Perubahan Teknologi: Investasi dalam Human Capital memungkinkan organisasi untuk tetap up-to-date dengan perubahan teknologi dan kebutuhan pasar, karena karyawan yang terlatih dapat beradaptasi lebih cepat dengan perkembangan baru.

Singkatnya, Human Capital adalah faktor kunci yang memungkinkan organisasi mencapai tujuan strategisnya, meningkatkan kinerja, dan menciptakan lingkungan kerja yang dinamis serta berorientasi pada pertumbuhan.

Human Capital dan passion memiliki hubungan erat, karena passion (gairah atau semangat) seorang individu dalam bekerja dapat meningkatkan kualitas Human Capital yang dimiliki. Berikut adalah beberapa poin yang menjelaskan hubungan antara keduanya:

- 1) Peningkatan Keterampilan dan Pengembangan Diri: Seseorang yang memiliki passion cenderung lebih bersemangat untuk belajar, berkembang, dan meningkatkan keterampilan mereka. Ini berkontribusi langsung pada peningkatan Human Capital, karena individu yang penuh passion akan lebih proaktif dalam mencari pelatihan dan pengalaman baru untuk meningkatkan kapasitas mereka.
- 2) Produktivitas dan Kinerja yang Lebih Baik: Karyawan yang bekerja dengan passion cenderung lebih produktif dan termotivasi, yang pada gilirannya meningkatkan nilai Human Capital dalam organisasi. Semangat mereka untuk berkontribusi mendorong mereka untuk mencapai hasil yang lebih baik.

- 3) Inovasi dan Kreativitas: Passion mendorong individu untuk berpikir lebih kreatif dan inovatif. Mereka lebih mungkin menemukan cara baru untuk menyelesaikan masalah atau menghasilkan ide-ide inovatif yang bermanfaat bagi organisasi, sehingga menambah nilai Human Capital perusahaan.
- 4) Komitmen dan Loyalitas: Individu yang memiliki passion terhadap pekerjaan mereka cenderung lebih berkomitmen dan setia pada perusahaan. Hal ini mengurangi turnover dan memastikan bahwa investasi dalam pengembangan Human Capital tetap berada di perusahaan untuk jangka waktu yang lebih lama.
- 5) Adaptasi dan Resiliensi: Passion membuat seseorang lebih tangguh dalam menghadapi tantangan dan perubahan. Mereka akan lebih mudah beradaptasi dan belajar keterampilan baru yang diperlukan untuk mengikuti perkembangan industri, sehingga terus memperbarui dan meningkatkan *human capital*.

Human Capital Secret adalah konsep yang merujuk pada strategi tersembunyi atau rahasiayang digunakan oleh perusahaan untuk memaksimalkan potensi sumber daya manusia (SDM) mereka. Ini mencakup pendekatan-pendekatan tertentu yang membantu organisasi mengembangkan dan memelihara Human Capital secara efektif. Beberapa "rahasia" yang sering diungkap dalam Human Capital management meliputi:

- 1) Pengembangan Berkelanjutan: Perusahaan sukses tidak hanya fokus pada rekrutmen, tetapi juga pada pelatihan dan pengembangan berkelanjutan. Dengan memberikan peluang pembelajaran dan pertumbuhan, perusahaan memupuk SDM yang selalu siap menghadapi tantangan baru.
- 2) Pemberdayaan Karyawan: Salah satu rahasia Human Capital adalah memberdayakan karyawan untuk mengambil inisiatif dan berinovasi. Memberikan karyawan kebebasan dan tanggung jawab dapat meningkatkan keterlibatan dan kontribusi mereka.

- 3) Fokus pada Kesejahteraan Karyawan: Human Capital tidak hanya tentang keterampilan teknis, tetapi juga kesejahteraan fisik dan mental karyawan. Perusahaan yang mendukung keseimbangan kehidupan kerja yang sehat cenderung memiliki tenaga kerja yang lebih produktif dan loyal.
- 4) Personalisasi Pengembangan Talenta: Mengakui bahwa setiap karyawan memiliki kekuatan, kebutuhan, dan motivasi yang berbeda, perusahaan yang unggul dalam manajemen Human Capital mempersonalisasi program pengembangan talenta. Ini membantu memaksimalkan potensi setiap individu.
- 5) Budaya Kerja yang Positif: Membangun budaya perusahaan yang inklusif, kolaboratif, dan transparan adalah salah satu rahasia terbesar untuk menarik dan mempertahankan talenta terbaik. Budaya yang baik meningkatkan keterikatan karyawan dengan visi perusahaan.
- 6) Pemanfaatan Teknologi untuk Pengembangan: Perusahaan yang sukses menggunakan teknologi, seperti e-learning, AI, dan big data, untuk mengidentifikasi kebutuhan pengembangan SDM, mempersonalisasi pelatihan, serta melacak kinerja dan kemajuan karyawan.

Dengan menerapkan "rahasia" ini, organisasi dapat mengelola dan mengembangkan Human Capital dengan lebih efektif, sehingga mampu mencapai keunggulan kompetitif di pasar.

BAB 2

HUMAN CAPITAL : PENGEMBANGAN BERKELANJUTAN

Pengembangan Berkelanjutan dalam konteks Human Capital adalah proses terus- menerus yang dilakukan organisasi untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kapasitas karyawan sepanjang karier mereka. Tujuannya adalah memastikan bahwa sumber daya manusia tetap relevan dan mampu beradaptasi dengan perubahan teknologi, pasar, dan kebutuhan bisnis yang terus berkembang. Beberapa aspek penting dari pengembangan berkelanjutan adalah:

- 1) Pelatihan dan Pendidikan Berkelanjutan: Memberikan program pelatihan dan pendidikan yang rutin, baik melalui kursus formal, pelatihan internal, atau platform pembelajaran online, membantu karyawan meningkatkan kompetensi mereka seiring waktu.
- 2) Pembelajaran Seumur Hidup (Lifelong Learning): Karyawan didorong untuk terus belajar dan mengembangkan diri, tidak hanya dalam keterampilan teknis, tetapi juga soft skills seperti kepemimpinan, komunikasi, dan manajemen konflik. Ini membantu mereka beradaptasi dengan perubahan yang tak terduga dalam dunia kerja.
- 3) Pengembangan Karier: Pengembangan berkelanjutan juga mencakup perencanaan jalur karier, di mana karyawan diberikan peluang untuk mengembangkan keterampilan yang dibutuhkan untuk promosi atau perubahan peran dalam organisasi.
- 4) Mentoring dan Coaching: Memberikan bimbingan melalui program mentoring atau coaching adalah cara lain untuk memastikan bahwa pengembangan karyawan terjadi secara terus-menerus. Interaksi ini memungkinkan karyawan mendapatkan panduan dari mereka yang lebih berpengalaman.

- 5) penggunaan Teknologi dan E-Learning: Teknologi memainkan peran penting dalam pengembangan berkelanjutan dengan menyediakan akses mudah ke sumber daya pembelajaran seperti modul e-learning, webinar, dan platform pelatihan online yang fleksibel dan bisa diakses kapan saja.
- 6) Evaluasi dan Umpan Balik Berkala: Pengembangan berkelanjutan membutuhkan evaluasi kinerja yang konsisten serta umpan balik yang membangun. Ini membantu karyawan mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan dan memberikan panduan untuk pengembangan selanjutnya.
- 7) Adaptasi terhadap Perubahan: Dunia kerja terus berubah, terutama dengan adanya kemajuan teknologi. Pengembangan berkelanjutan memastikan bahwa karyawan selalu memiliki keterampilan yang sesuai dengan tren dan inovasi baru di industri mereka.

Dengan strategi pengembangan berkelanjutan, organisasi tidak hanya memperkuat Human Capital mereka, tetapi juga menciptakan lingkungan yang dinamis di mana karyawan merasa didukung dalam pertumbuhan profesional mereka, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja dan loyalitas mereka terhadap perusahaan.

Salah satu pengembangan yang berkelanjutan adalah pemberdayaan pegawai. Pemberdayaan merupakan sebuah proses peningkatan personal, interpersonal atau kekuatan politis sehingga individu yang bersangkutan dapat mengambil tindakan untuk memperbaiki kondisi kehidupannya. pemberdayaan dapat didefinisikan sebagai area seorang individu yang mana mereka memiliki arena kebebasan untuk meningkatkan segala sesuatunya dalam meraih hasil yang diinginkan. Pemberdayaan menekankan pada sekumpulan tindakan individu yang terfokus pada membangun kapasitas dalam kekuatan dan pengendalian. Pemberdayaan merupakan peningkatan kapasitas pegawai untuk mengambil keputusan. Pemberdayaan mengacu pada peningkatan seorang pegawai yang berpengaruh pada tanggungjawab pekerjaannya dengan memberikan pegawai yang bersangkutan kewenangan untuk mengambil keputusan yang berkaitan dengan pekerjaannya tanpa meminta izin pada atasannya.

Pemberdayaan mengarah pada pengambilan tindakan seseorang untuk meningkatkan kinerjanya di masa depan.

Berdasarkan pemaparan para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa pemberdayaan adalah peroses peningkatan seseorang/pegawai untuk membangun kapasitas yang ada dalam diri individu yang bersangkutan agar mencapai nilai di masa depan yang lebih baik.

A. Karakteristik Pemberdayaan

terdapat 6 dimensi yang dapatdigunakan untuk mengukur pemberdayaan individu, yakni:

1. Information yang dapat diukur melalui indikator:

- a. Improved capital to use different forms for ICT (Information and CommunicationTechnology)
- b. Enhanced Information Literacy
- c. Enhanced capacity to produce and publish local content
- d. Improved ability to communicate with family members and friends outside immediate location

2. Psychological yang dapat diukur melalui indikator:

- a. Stronger self-esteem
- b. Improved ability to analyze one's own situation and solve problem
- c. Stronger ability to influence strategic life choices
- d. Sease of inclusion in the digital world

3. Social yang dapat diukur melalui indikator:

- a. enhanced ICT Literacy and Technology Skills
- b. Enhanced leadership Skills
- c. Improved Programme management skills

4. Economic yang dapat diukur melalui indikator:

- a. Improved access to markets
- b. Enhanced entrepreneurial skills
- c. Alternative sources of income
- d. Stronger productive sources
- e. Improved employment opportunities

5. Political yang dapat diukur melalui indikator:

- a. Increased access to information or services
- b. Improved capabilities to interact with local government and party politics

B. Strategi Pengembangan Pegawai

Banyak pengertian pengembangan yang dikemukakan oleh para ahli. Dari beberapa pendapat para ahli tersebut dapatlah diambil kesimpulan Pelatihan adalah kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan teknis karyawan dalam melaksanakan pekerjaan. Sedangkan pengembangan adalah meningkatkan kemampuan pengambilan keputusan dan memperluas hubungan manusia (*human relation*) bagi karyawan tingkat menengah dan atas.

C. Manfaat Pelatihan

Manfaat adanya pelatihan agar kualitas pengetahuan, bakat, keterampilan karyawan meningkat, yang pada akhirnya karyawan tersebut kinerjanya lebih meningkat, dapat berkembang lebih cepat, mudah menyesuaikan diri dengan perkembangan organisasi, melaksanakan tugas dengan baik, potensi diri berkembang, etos kerja dan produktivitas meningkat.

D. Jenis Dan Tujuan Pelatihan

Jenis dan tujuan pelatihan ada beberapa macam, diantaranya sebagai berikut :

Supervisory training : pelatihan yang tujuannya membantu perusahaan membimbing karyawannya, dengan cara peserta pelatihan sebagai instruktur untuk melatih karyawan.

Administrative training : pelatihan yang bertujuan memberikan pengetahuan tentang mempraktikkan teknik-teknik kerja yang berhubungan dengan pekerjaan kantor

Office method training : pelatihan yang bertujuan melatih karyawan tentang cara-cara melakukan pekerjaan rutin, khususnya bidang kesekretariatan.

Refreshing training : pelatihan yang bertujuan melatih karyawan tentang pekerjaan yang sudah dimiliki oleh karyawan sebelumnya

E. Tujuan Pelatihan

Adapun tujuan dilakukannya pelatihan antara lain :

1. Agar pengetahuan dan ketrampilan karyawan semakin meningkat
2. Agar keahlian karyawan berkembang sehingga karyawan tersebut dapat bekerja secara efisien dan efektif
3. Agar sikap karyawan berubah dan terbentuk menjadi semakin baik.
4. Agar semangat, kesenangan, dan kemauan kerja karyawan semakin meningkat
5. Agar pengawasan terhadap karyawan semakin mudah dilakukan

F. Prinsip-Prinsip Pelatihan

1. Prinsip perbedaan individu : pelatihan yang dilakukan mampu mengarahkan kemampuan, tingkat pendidikan, minat serta pengalaman setiap individu kepada peningkatan produktivitas
2. Prinsip pengembangan karyawan : pelatihan yang dilakukan mampu mengembangkan kualitas dan kemampuan karyawan

G. Komponen Pelatihan Dan Pengembangan

1. Sasaran dan tujuan pelatihan disesuaikan dengan sasaran dan tujuan perusahaan
2. Materi pelatihan dan pengembangan disesuaikan dengan kemampuan peserta pelatihan
3. Metode pelatihan memenuhi persyaratan yang telah ditentukan
4. Para pelatih (trainers) memiliki kualifikasi yang memenuhi syarat

H. Prinsip-Prinsip Perencanaan Pelatihan Dan Pengembangan

Prinsip-prinsip pelatihan dan pengembangan yang dirumuskan Mc. Gehee sebagai berikut:

- 1) Materi pelatihan dan pengembangan yang diberikan secara sistematis dan bertahap
- 2) Tahapan-tahapan pelatihan dan pengembangan disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai.
- 3) Trainers/ pelatih pelatihan dan pengembangan mampu memotivasi dan menyebarkan respon yang berhubungan dengan serangkaian materi pelajaran
- 4) Adanya penguat untuk membangkitkan respon positif dari peserta pelatihan dan pengembangan
- 5) Menggunakan konsep shaping (pembentukan) perilaku bagi peserta pelatihan dan pengembangan

I. Tahapan-Tahapan Penyusunan Pelatihan Dan Pengembangan

- 1) Menetapkan sasaran dan tujuan pelatihan dan pengembangan
- 2) Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan
- 3) Menetapkan metode pelatihan dan pengembangan
- 4) Menetapkan kriteria keberhasilan pelatihan dan pengembangan beserta alat ukurnya
- 5) Melakukan percobaan (try out) pelatihan dan pengembangan dan melakukan revisi pelatihan dan pengembangan
- 6) Mengevaluasi hasil pelatihan dan pengembangan

J. Faktor-Faktor Yang Harus Diperhatikan Dalam Pelatihan Dan Pengembangan

- 1) Perbedaan masing-masing karyawan
- 2) Hubungan dengan analisis jabatan
- 3) Motivasi
- 4) Partisipasi aktif
- 5) Seleksi peserta pelatihan
- 6) Metode pelatihan dan pengembangan

K. Kebutuhan Pelatihan Dan Pengembangan

Perusahaan perlu melibatkan karyawannya pada aktivitas pelatihan, karena manfaat pelatihankaryawan membawa kemajuan bagi karyawan.

BAB 3

KEBAHAGIAAN PEGAWAI

A. Pengertian Kebahagiaan

Kebahagiaan didefinisikan sebagai kondisi psikologis yang positif, yang ditandai oleh tingginya kepuasan terhadap masa lalu, tingginya tingkat emosi positif dan rendahnya tingkat emosi negatif. Kebahagiaan sesungguhnya merupakan suatu hasil penilaian terhadap diri dan hidup, yang memuat emosi positif, seperti kenyamanan dan kegembiraan yang meluap-luap, maupun aktivitas positif yang tidak memenuhi komponen emosi apapun seperti *absorbs* dan keterlibatan.

Kebahagiaan merupakan evaluasi yang dilakukan seseorang terhadap hidupnya, mencakup segi kognitif dan afeksi. Evaluasi kognitif sebagai komponen kebahagiaan seseorang diarahkan kepada penilaian kepuasan individu dalam berbagai aspek kehidupan, seperti pekerjaan, keluarga, dan pernikahan. Sedangkan evaluasi afektif merupakan evaluasi mengenai seberapa sering seseorang mengalami emosi positif dan negatif.

Kebahagiaan memberikan berbagai dampak positif dalam segala aspek kehidupan dan akan mengarahkan pada hidup yang lebih baik, misalnya memberikan kita kesempatan untuk menciptakan hubungan yang lebih baik, menunjukkan produktivitas yang lebih besar, memilikiumur yang lebih panjang, kesehatan yang lebih baik, kreativitas yang lebih tinggi dan kemampuan pemecahan masalah dan membuat keputusan mengenai rencana hidup dengan lebih baik. Kebahagiaan merupakan suatu bagian integral dan hasil kehidupan yang berkaitan dengan orientasi produktif.

Berdasarkan penjelasan dari beberapa Tokoh diatas maka dapat disimpulkan bahwa Kehagiaan diartikan sebagai hasil penilaian diri terhadap kepuasan hidup yang ditandai denganmunculnya emosi dan aktivitas positif di ebagian besar waktu serta keseimbangan dalam menjalankan hidup, yang ditentukan oleh empat aspek yaitu material, intelektual,

emosional dan spiritual. Setiap orang merupakan penilai utama mengenai kebahagiaan yang mereka rasakan, karena mereka adalah pihak yang terlibat langsung dengan proses pencapaian kebahagiaan dalam hidupnya, sehingga ketika mereka telah merasakan kebahagiaan tersebut maka merekalah yang dapat menilai dan mendeskripsikannya secara tepat.

B. Kebahagiaan Bekerja

kebahagiaan dalam bekerja adalah sebuah pola pikir yang memungkinkan untuk meningkatkan kinerja dan mencapai potensi kerja, yang mana terbentuk saat berada dalam titik tertinggi dan terendah ketika bekerja sendiri ataupun dengan orang lain. kebahagiaan dalam bekerja merupakan bentuk kepuasan kerja individu yang ditandai dengan perasaan bahagia terhadap pekerjaan dan tempat pekerjaannya. kebahagiaan dalam bekerja adalah bagaimana pekerja mengolah pola pikir dan perilaku saat ini untuk memaksimalkan potensinya dimasa depan demi memenuhi dan meraih kesuksesan.

C. Karakteristik Kebahagiaan

Kebahagiaan dapat diukur melalui beberapa karakteristik (Holtthus dan Manzenreiter, sebagai berikut:

1. *The Interpersonal*, yang artinya bahwa fitur-fitur yang berada di dalam kehidupan memiliki peranan yang penting, dalam interpersonal ini kebahagiaan dapat dibentuk dengan cara meningkatnya intensitas berhubungan dengan orang terdekat sehingga individu yang bersangkutan tidak merasa kesepian.
2. *The existential*, yang artinya bahwa arti kebahagiaan dinilai dari kumpulan-kumpulan kejadian yang sesuai norma dimana berpengaruh pada perilaku individu yang bersangkutan. Arti kebahagiaan yang sesungguhnya terlihat saat individu diakui eksistensinya oleh lingkungan dimana individu bersangkutan berada.
3. *The Structural*, yang artinya bahwa arti kebahagiaan dapat dinilai melalui kondisi lingkungan sekitar seperti kebijakan, politik, ekonomi.

Komponen Kebahagiaan terdiri dari:

1. Being in a quality relationship
2. Genes as much as 50% of a person's happiness is due to a genetic tendency
3. Internal locus of control, as opposed to being a victim or feeling helpless
4. Belief in God
5. Optimism refusing to accept setbacks or hindrances
6. Flow feeling needed and use of one's training or experiences

karakteristik Tingkat Kebahagiaan adalah sebagai berikut:

1. Bahagia pada status dosen
2. Bahagia pada honor gaji
3. Bahagia pada persahabatan
4. Bahagia dalam aktivitas kerja

BAB 4

NO PASSION

Pernyataan bahwa passion tidak ada ketika pegawai bahagia sebenarnya tidak sepenuhnya akurat. Kebahagiaan dan passion adalah dua konsep yang berkaitan, namun tidak selalu harus hadir bersamaan. Kebahagiaan bisa berasal dari berbagai faktor, seperti lingkungan kerja yang nyaman, hubungan baik dengan rekan kerja, atau keseimbangan kehidupan kerja, sedangkan passion biasanya terkait dengan gairah atau minat mendalam terhadap pekerjaan itu sendiri.

Namun, berikut beberapa alasan mengapa kebahagiaan pegawai tidak selalu berarti adanya passion:

- 1) Kebahagiaan dari Faktor Eksternal: Pegawai bisa bahagia karena aspek-aspek eksternal, seperti gaji yang memadai, fasilitas yang baik, atau hubungan sosial yang positif di tempat kerja. Namun, kebahagiaan ini mungkin tidak selalu diiringi dengan passion terhadap pekerjaan yang mereka lakukan. Mereka mungkin merasa puas dengan kondisi kerja, tetapi tidak memiliki hasrat mendalam untuk berkembang di bidang tertentu.
- 2) Kenyamanan yang Menghambat Tantangan: Ketika karyawan merasa terlalu nyaman, mereka mungkin tidak merasa terdorong untuk berinovasi atau mengejar tantangan baru. Rasa puas bisa mengurangi motivasi untuk terus belajar atau memperdalam keterampilan, yang merupakan inti dari passion.
- 3) Minimnya Tantangan atau Pengembangan: Jika pekerjaan yang dilakukan terlalu rutin atau kurang menantang, pegawai mungkin bahagia karena stabilitas dan kenyamanan, tetapi tidak merasa bergairah untuk mencapai hal-hal baru. Passion sering muncul ketika individu merasa terdorong oleh tantangan dan pengembangan diri.

- 4) Kesenjangan Antara Minat dan Pekerjaan: Pegawai mungkin merasa bahagia secara umum, tetapi tidak memiliki passion karena pekerjaannya tidak sesuai dengan minat atau aspirasinya yang terdalam. Mereka bisa merasa puas dengan kondisi yang ada, tetapi tidak memiliki keterikatan emosional yang kuat terhadap pekerjaan itu sendiri.

Namun, penting untuk diingat bahwa kebahagiaan dan passion bisa saling memperkuat. Karyawan yang bahagia dan merasa passion terhadap pekerjaan cenderung lebih produktif, inovatif, dan loyal. Organisasi yang mampu menciptakan lingkungan yang mendukung baik kebahagiaan maupun passion karyawan akan mendapatkan manfaat dari Human Capital yang lebih kuat dan berkomitmen.

A. Pengertian Passion

Passion merupakan gairah atas intensitas pribadi atau kekuatan mendasar yang memicu emos terkuat seseorang. definisi Passion adalah kecenderungan atau hasrat yang kuat terhadap penentuan aktivitas penting yang disukai seseorang dimana orang tersebut akan menginvestasikan waktu dan energy pada aktivitas yang bersangkutan. Passion adalah kekuatan seseorang atau hasrat terkuat yang berasal dari emosi terdalam. Passion mengacu pada sebuah kekuatan yang memotivasi untuk mendorong seseorang dalam melakukan sesuatu. Passion dapat didefinisikan sebagai kecenderungan yang kuat terhadap aktivitas yang disukai oleh individu bersangkutan, dianggap penting oleh individu yang bersangkutan dan berusaha mencurahkan waktu serta energi berlebihan dalam melakukannya. *Passion at Work* didefinisikan sebagai sebuah karakteristik dari state psikologis yang berasal dari intensitas pengalaman positif dan dorongan internal untuk melakukan pekerjaan serta sebuah rasa hubungan memiliki & berarti saat bekerja. Berdasarkan pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa *passion* adalah dorong yang dirasakan seseorang dengan disertai emosi positif untuk bersemangat mengerjakan sesuatu yang ia sukai, sehingga individu yang bersangkutan rela untuk menginvestasikan tenaga dan waktu untuk mengerjakan kegiatan tersebut.

B. Karakteristik Passion

Passion at work memiliki dua dimensi pengukuran yakni:

1. The meaningful connection and internal drive, yang berarti bahwa bagaimana identitas individu dapat terhubung dengan pekerjaannya
2. An intense inner drive that propels individu in their work, yang berarti diukur oleh Joy and subjective vitality yang berarti bahwa memiliki perasaan nyaman, bahagia dan cinta terhadap pekerjaan

Passion dapat diukur melalui:

1. Emosi Positif
2. Emosi Negatif
3. Kualitas Hubungan Interpersonal

Berdasarkan pemaparan diatas, dapat disimpulkan bahwa *Passion* dalam penelitian ini diukur melalui:

1. Emosi Positif, dengan indikator:
 - a. Berhasrat
 - b. Memiliki sikap “ingin”
 - c. Berpikir bahwa perjuangan yang dilakukan itu sesuai
2. Emosi Negatif, dengan indikator
3. Kualitas Hubungan Interpersonal, dengan indikator:
 - a. The meaningful connection and internal drive, yang berarti bahwa bagaimana identitas individu dapat terhubung dengan pekerjaannya
 - b. Joy and subjective vitality yang berarti bahwa memiliki perasaan nyaman, bahagia dan cinta terhadap pekerjaan.

TIME MANAGEMENT

A. Manajemen Waktu

Time Management atau Manajemen Waktu pada dasarnya adalah kemampuan kita dalam merencanakan, mengorganisasikan dan mengatur waktu yang akan dihabiskan untuk melakukan kegiatan tertentu secara efektif demi untuk mencapai Tujuan kita.

Dalam Manajemen waktu, diperlukan tekad kita dalam mengikuti semua perencanaan dan tidak boleh menyia-nyiakan waktu meskipun waktu yang singkat. Kegagalan yang sering terjadi dalam manajemen waktu adalah kebiasaan-kebiasaan buruk seperti suka menunda-nunda pekerjaan dan kurangnya kontrol diri. Beberapa kegiatan penting yang berkaitan dengan Manajemen Waktu diantaranya seperti perencanaan untuk masa depan, menetapkan tujuan yang akan dicapai, memprioritaskan tugas-tugas dan juga memantau waktu-waktu yang telah dialokasikan sehingga dapat diselesaikan tepat waktu sesuai dengan tempo waktu yang ditentukan.

Sistem Manajemen Waktu atau Time Management merupakan kombinasi dari berbagai perancangan proses, alat, metode maupun teknik. Dalam menyelesaikan Proyek tertentu, Manajemen waktu merupakan suatu keharusan karena Manajemen Waktu ini menentukan kapan suatu proyek akan dimulai dan kapan pula proyek tersebut harus diselesaikan. Dalam perihal penyelesaian Proyek, kita dapat menggunakan Gantt Chart dalam perencanaan dan pemantauan proyek yang akan dimulai atau yang sedang berjalan. Pada awalnya Manajemen Waktu hanya diterapkan pada pekerjaan atau usaha dalam menyelesaikan Proyek-proyek yang berkaitan dengan bisnis. Namun saat ini, Manajemen waktu telah diperluas cakupannya hingga pada kehidupan pribadi kita sendiri.

Dalam kehidupan pribadi, Manajemen Waktu tentunya bukan semua waktu kita semata-mata dialokasikan untuk bekerja dan pencapaian tujuan. Tetapi juga ada waktu yang direncanakan untuk beristirahat, berkencan dengan keluarga, berkumpul dengan sahabat serta waktu-waktu untuk rekreasi atau refreshing.

Jika kita dapat mengelola waktu dengan baik, maka kita akan mendapatkan beberapa keuntungan sebagai berikut ini :

- Mencapai Produktivitas dan Efisiensi yang lebih besar
- Memiliki reputasi profesional yang lebih baik
- Tekanan atau Stress akan berkurang
- Meningkatkan peluang dalam mencapai kesuksesan
- Memiliki keseimbangan dalam kehidupan
- Kesempatan karir yang lebih baik

Tetapi sebaliknya, Manajemen Waktu yang buruk akan mengakibatkan konsekuensi sebagai berikut :

- Melewati batas waktu yang ditentukan (deadlines)
- Work flow atau alur kerja yang kurang efisien
- Kualitas kerja yang buruk
- Memiliki Reputasi profesional yang negatif
- Meningkatkan Stress atau tekanan kerja maupun kehidupan sehari-hari
- Ketidakseimbangan kehidupan akan terjadi
- Kesempatan karir yang stagnan atau mungkin akan menurun

BAB 6

PERFORMANCE MEASUREMENT

A. Pengertian Kinerja

Kinerja didefinisikan sebagai rekam jejak hasil atas pencapaian dari fungsi pekerjaan atau aktivitas selama satu periode. Kinerja dimaksud dengan memberikan tindakan secara efektif dan efisien untuk menyatukan tujuan dari pekerjaan. Kinerja yang baik atau buruk digambarkan melalui tanggungjawab dari masing-masing individu yang bersangkutan. Kinerja dalam pekerjaan mengacu pada tindakan, perilaku dan hasil yang dapat diukur yang berasal dari pegawai, untuk pegawai dalam rangka berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi. Kinerja adalah perilaku seorang pegawai yang bertujuan untuk meraih tujuan organisasi. Kinerja adalah rekam jejak dari kontribusi individu atas pekerjaan dalam satu periode yang bertujuan untuk mencapai tujuan organisasi.

B. Kinerja Pegawai/ Dosen

kinerja dosen sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu : *knowledge* (pengetahuan), *skills* (keterampilan), *abilities* (kemampuan profesional), *attitude* (sikap), dan *behaviors* (tingkah laku). Produktivitas kerja dosen yang berhubungan dengan penelitian ini lebih ditujukan terhadap evaluasi kerja dosen dalam melaksanakan Tri Dharma perguruan tinggi. Hal ini erat kaitannya dengan kemampuan profesional mengajar dosen yang diartikan sebagai kemampuan profesional yang dapat ditampilkan oleh seorang dosen selama melaksanakan suatu pekerjaan. Kemampuan profesional yang dimaksud menyangkut penampilan keterampilan-keterampilan tertentu yang dituntut oleh aktivitas atau pekerjaan yang dilakukan dosen dalam tugasnya sebagai tenaga kependidikan.

Dalam pelaksanaan proses belajar mengajar, dosen harus mempunyai kemampuan profesional dan keterampilan dalam mengajar, agar kegiatan belajar dapat efektif. Proses belajar mengajar merupakan inti dari proses pendidikan formal dengan dosen sebagai pemegang peranan utama.

Dalam proses belajar mengajar sebagian besar hasil belajar peserta didik ditentukan oleh peranan dosen. Dosen yang kompeten akan lebih mampu menciptakan lingkungan belajar yang efektif dan akan lebih mampu mengelola proses belajar mengajar, sehingga hasil belajar mahasiswa akan berada pada tingkat yang optimal.

mengajar dosen dikatakan berkualitas apabila seorang dosen dapat menampilkan kelakuan yang baik dalam usaha mengajarnya. Kelakuan dosen tersebut diharapkan mencerminkan kemampuan profesional dosen dalam mengelola proses belajar mengajar yang berkualitas, yaitu : a. Kemampuan profesional dalam mempersiapkan pengajaran, b. Kemampuan profesional dalam melaksanakan pengajaran.

Kedua kemampuan profesional ini tidak terlepas dengan kemampuan profesional seorang dosen dalam mempersiapkan bahan-bahan ajar. bahan ajar merupakan suatu pendekatan yang digunakan oleh seorang guru atau pendidik dalam melaksanakan proses pembelajaran melalui tahapan-tahapan tertentu sehingga siswa dapat mengikuti proses belajar mengajar.

C. Karakteristik Kinerja Pegawai

Faktor-faktor yang menunjukkan karakteristik dari Kinerja adalah sebagai berikut:

1. Assignment of Duty
2. Performance Expectations
3. Work Process
4. Worker Skill and Motivation
5. Consequences
6. Feedback

kinerja dosen dapat diukur melalui:

1. Pendidikan, dengan pengukuran:
 - a. Memenuhi semua perkuliahan tepat pada waktunya
 - b. Memberikan pelayanan bantuan/bimbingan pada mahasiswa pada waktu yang telah ditentukan

- c. Memperbaharui bahan perkuliahan secara teratur
 - d. Menyusun dan mengembangkan bahan ujian
 - e. Membicarakan hasil ujian dengan mahasiswa sebagai bantuan umpan balik yang positif
 - f. Memberikan kuliah secara efektif
2. Penelitian, dengan pengukuran:
- a. Merancang dan mengadakan penelitian baik kelompok maupun mandiri
 - b. Membuat laporan karya ilmiah atau penelitian secara tepat berdasarkan sarat keilmuan
 - c. Menyajikan karya tulis dalam diskusi ilmiah, seminar jurusan, fakultas, regional, nasional dan internasional
 - d. Menulis buku ilmiah
 - e. Membimbing penelitian mahasiswa
 - f. Mengkaji bahan-bahan ilmiah mutakhir seperti hasil penelitian
3. Pengabdian Masyarakat:
- a. Memberikan latihan, penyuluhan kepada masyarakat baik mengenai pemanfaatan bidang spesialisasi maupun yang berhubungan dengan pembangunan masyarakat pada umumnya.
 - b. Mengambil bagian secara aktif dalam memecahkan secara kongkrit masalah yang dihadapi masyarakat dan lingkungannya.
 - c. Menulis karya pengabdian kepada masyarakat

D. Penilaian Jabatan Fungsional

jabatan sebagai serangkaian posisi yang berhubungan dengan kerja, entah dibayar atau tidak, yang membantu seseorang bertumbuh dalam keterampilan, keberhasilan dan pemenuhan kerja. jabatan adalah suatu rangkaian posisi yang dipegang seseorang sepanjang kehidupannya. jabatan adalah A career is all the jobs that are held during one's

working life (seluruh jabatan yang diduduki seseorang sepanjang kehidupannya). jabatan adalah the sequence of a person's work related activities and behaviors and associated attitudes, values, and aspirations over the span of one's life.

A career may be defined as the individually perceived sequence of positions occupied by an individual during the course of one's lifetime. This includes the attitudes and behaviors associated with work-related activities and experience".

Dari pengertian di atas secara prinsip memiliki persamaan pengertian yaitu adanya serangkaian posisi atau jabatan yang dipegang seseorang sepanjang kehidupan pekerjaannya. Hal lain yang menyangkut pembahasan mengenai jabatan adalah sistem jabatan, yaitu sejumlah komponen yang saling terintegrasi yang mempengaruhi pengelolaan jabatan. Beberapa komponen tersebut adalah :

- a. Kecenderungan Lingkungan
- b. Kondisi Organisasi
- c. Perkiraan dan Kebutuhan Unit Kerja
- d. Program Pengembangan
- e. Dukungan Atasan
- f. Evaluasi dan Revisi Program

Kecenderungan lingkungan adalah kondisi yang terjadi pada tataran eksternal perusahaan seperti kondisi demografi, nilai-nilai yang berkembang, kondisi sosial, kecenderungan *dual career* (orang bekerja lebih dari satu tempat), orang tua tunggal dan sebagainya. Kondisi di lingkungan eksternal ini turut memberikan pengaruh baik bagi organisasi maupun individu pekerjaannya.

Kondisi organisasi misalnya apakah organisasi yang baru tumbuh atau sudah lama berkembang. Bagaimana kondisi organisasi atau perusahaan saat ini, apakah sedang menaik atau menurun. Termasuk kecenderungan seperti merger, akuisisi, adanya isu pengurangan atau penambahan karyawan, perubahan aset dan kepemilikan dan hal

lainnya yang terjadi dalam organisasi.

Program pengembangan meliputi hal-hal seperti *job movement*, pelatihan, perlindungan dan pemberian kesempatan kepada minoritas atau penduduk lokal, penataan perencanaan jabatan, program *assessment center* untuk mengidentifikasi kompetensi yang diperlukan dan berbagai program pengembangan lainnya yang bertujuan untuk memberikan kesempatan kepada individu untuk memperoleh posisi yang lebih baik sesuai dengan minat jabatannya dan selaras dengan kebutuhan organisasi.

Dukungan atasan, dapat terjadi dalam bentuk menetapkan tujuan jabatan secara jelas, memberikan penugasan secara tepat, memberikan umpan balik yang diperlukan, memberikan penghargaan, melakukan kegiatan bimbingan dan pembinaan. Pada dasarnya dalam konsep pengelolaan jabatan, atasan menjadi mitra bawahannya untuk merumuskan arah jabatan yang diinginkan karyawan dan disesuaikan dengan tujuan organisasi.

Evaluasi dan revisi program menyangkut konsep, implementasi, dan faktor pendukung lainnya seperti peraturan dan infrastruktur yang mendukung. Hal ini akan memberikan masukan terutama bagi organisasi dan atasan yang bersangkutan dalam merumuskan langkah-langkah tindak lanjut yang akan bermanfaat untuk menyempurnakan sistem pengelolaan jabatan. Dalam pelaksanaan program pengembangan jabatan, kebutuhan jabatan individu disesuaikan dengan persyaratan organisasi dapat dilihat dari orientasi jabatan yang merupakan konsep diri tentang bakat, kemampuan profesional motif, kebutuhan, sikap, nilai yang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi.

Pengembangan Sumber Daya Manusia adalah kegiatan penambahan ilmu pengetahuan (*knowledge*), kemampuan profesional (*skill*), dan perilaku (*behaviour*) yang memperbaiki kemampuan profesional karyawan untuk menghadapi perubahan persyaratan kerja (*job requirement*) dan permintaan (*demand*) dari klien dan customer. Termasuk di dalamnya pembelajaran yang tidak perlu harus berkaitan dengan pekerjaan

karyawan saat ini. Pengembangan SDM penting sebab merupakan satu bagian dari upaya sebuah lembaga agar dapat memperbaiki kualitas, menghadapi kompetisi global dan perubahan sosial dan untuk memasukkan teknologi mutakhir. Upaya-upaya tersebut dilakukan melalui kegiatan pengembangan jabatan, pelatihan dan pengembangan, serta pengembangan organisasi.

A career development system is a formal, organized, planned effort to achieve a balance between individual career needs and organizational workforce requirement. It is mechanism for meeting the present and future human resources needs of an organization. yang dimaksud dengan pengembangan jabatan adalah A formal approach taken by an organization to ensure that people with the proper qualifications and experience are available when needed.

Perencanaan dan pengembangan jabatan adalah proses yang disengaja yang melaluinya seseorang menjadi sadar akan atribut-atribut yang berhubungan dengan jabatan personal dan rangkaian langkah sepanjang hidup yang menyumbang kepada pemenuhan jabatannya .

Career development encompasses career management and career planning. Career planning is the process through which individual employees identify and implement steps to attain career goals. Career management is the process through which organizations select, assess, assign, and develop employees to provide a pool of qualified people to meet future needs.

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa pengembangan jabatan adalah suatu kesatuan yang terdiri dari unsur-unsur kegiatan seseorang dalam kehidupannya untuk mengembangkan dan memperbaiki diri dan unsur-unsur kegiatan organisasi dalam mengembangkan karyawannya di mana kegiatan ini dilaksanakan secara formal oleh organisasi dengan tujuan mendapatkan keseimbangan antara jabatan individu dengan jenjang jabatan yang ditentukan organisasi.

BAB 7

PAYROLL

A. Pengertian Payroll

Payroll adalah sebuah sistem administrasi penggajian perusahaan yang mempunyai pegawai atau karyawan, sehingga sistem payroll ini dapat dikatakan sebagai aplikasi yang memudahkan pekerjaan rutin dari staf HRD setiap bulannya. Dalam hal menghitung gaji yang harus dibayarkan dan dihitung berdasarkan gaji pokok, tunjangan transport, uang makan, dan uang lembur.

Proses penggajian yang dilakukan setiap bulan harus dikerjakan secara teratur dan akurat tanpa adanya kesalahan. Untuk itu, berinvestasi dalam penggunaan payroll adalah sesuatu yang tidak boleh dianggap remeh, apalagi jika sudah memiliki perusahaan dengan skala besar.

B. Manfaat Menggunakan Payroll Software

Salah satu manfaat utama penggunaan payroll adalah akan menghemat tenaga karyawan, menekan pengeluaran perusahaan untuk biaya gaji karyawan dan juga dapat mengeliminasi kesalahan. Proses perhitungan dan pengiriman gaji karyawan dapat diselesaikan dalam waktu yang singkat sehingga memungkinkan divisi finance dan HRD bisa mengerjakan tugas lainnya dengan produktif.

Di samping itu, memiliki software yang mampu menangani payroll sendiri tanpa harus menyewa atau menggunakan jasa dari pihak ketiga akan lebih bermanfaat bagi perusahaan. Selain semakin menghemat pengeluaran, kepemilikan software sendiri juga bisa menghilangkan potensi dari adanya miss communications mengenai gaji dan meminimalkan jumlah pihak yang harus berinteraksi.

C. Keuntungan Menggunakan Payroll

Keuntungan menggunakan payroll adalah perusahaan tidak perlu lagi khawatir akan terjadinya kesalahan perhitungan dan pengiriman gaji. Karena dengan menggunakan payroll ini dapat

diselesaikan secara langsung oleh sistem. Berikut ini adalah penjelasan mengenai kemampuan yang diberikan dari payroll:

1. Menghitung Potongan Dan Jumlah Gaji

Kemampuan pertama payroll adalah menghitung gaji para karyawan. Setelah jumlah gaji kotor telah ditentukan, sistem secara otomatis menghitung potongan seperti pajak, asuransi dan BPJS Kesehatan/Ketenagakerjaan. Semua potongan tersebut lalu akan dimasukkan langsung ke jumlah gaji kotor sebelum secara otomatis dikirim ke rekening karyawan.

Bahkan, beberapa sistem payroll tertentu dapat menyertakan penggantian biaya reimbursement karyawan, pengobatan yang tidak menggunakan layanan BPJS dan pengeluaran karyawan lainnya secara otomatis.

2. Membuat Formulir Pajak

Sistem payroll mampu membuat formulir pajak yang dibutuhkan perusahaan dan karyawan. Formulir pajak tersebut kemudian bisa dicetak atau dikirim pada pihak yang bersangkutan. Jika sebelumnya proses tersebut bisa membuang ongkos dan dapat menyita banyak waktu.

Oleh karena itu, ketika perusahaan menggunakan sistem pembayaran dengan cara payroll. Biaya yang dikeluarkan menjadi lebih ekonomis dan efisien. Divisi HR juga dapat fokus melakukan tugasnya yang lain yaitu peningkatan aset sumber daya manusia.

3. Menyimpan Data Secara Otomatis Dan Aman

Menyimpan data secara manual akan memakan banyak waktu, sulit dilakukan dan membutuhkan banyak kertas serta tempat penyimpanan. Mengingat payroll adalah software yang dijalankan menggunakan sistem, maka perusahaan tidak perlu lagi repot mempersiapkan beberapa hal tersebut.

Data lama juga bisa dihapus dengan mudah apabila, jika sudah tidak diperlukan lagi. Kemudian apapun tantangan yang dihadapi perusahaan dalam memenuhi kewajibannya dalam hal kompensasi karyawan, dapat diselesaikan dengan mudah oleh sistem payroll

ini.

4. Dapat Disesuaikan Dengan Kebutuhan Perusahaan

Tidak semua perusahaan memiliki kebutuhan yang sama dan perusahaan bisa menyesuaikannya dengan sistem payroll yang dipilihnya. Perusahaan dapat menyampaikan kebutuhan mereka pada vendor masing-masing. Misalnya saja perusahaan kecil hanya membutuhkan sedikit fitur ketimbang perusahaan besar yang mengingat jumlah karyawan dan kebutuhan yang belum terlalu besar.

Atau di sisi lain, perusahaan besar ingin berinvestasi pada sistem payroll adalah yang mampu terintegrasi dengan aspek perencanaan dan pengelolaan sumber daya lainnya, seperti fungsi pengelolaan absensi, penjadwalan, perizinan dan lainnya.

5. Self-Service

Penggunaan payroll memungkinkan karyawan untuk secara langsung mengakses data informasi mengenai jumlah gaji, potongan, waktu kerja, bonus dan lainnya. Fitur ini juga memungkinkan karyawan yang ingin mengajukan sesuatu secara otomatis tanpa harus membuat surat permohonan kepada dulu ke HRD.

Saat ini hampir semua payroll sudah berbasis cloud sehingga bisa diakses kapanpun dan dimanapun yang diinginkan selama menggunakan perangkat yang terhubung dengan internet. Sistem berbasis ini juga akan terupdate secara otomatis ketika terjadi perubahan kebijakan pajak. Sehingga gaji karyawan akan selalu dapat disesuaikan dengan ketentuan pemerintah.

6. Pembuatan Laporan Sesuai Kebutuhan

Tingginya frekuensi transaksi yang terkait dengan payroll adalah tentu membutuhkan laporan yang mudah dibaca untuk proses analisa. Bersama dengan pihak Accounting, pihak perusahaan bisa menciptakan laporan transaksi payroll secara detail sesuai kebutuhan perusahaan. Terakhir apabila perusahaan masih bingung dengan cara menghitung gaji karyawan.

Maka, tidak perlu khawatir lagi. Sebab, aplikasi dari Gaji.id merupakan aplikasi payroll online yang memiliki kemampuan hitung slip gaji secara otomatis yang dapat memudahkan dalam menghitung ketika melakukan payroll. Cukup dengan cara memasukkan data dengan lengkap, hasil perhitungan slip gaji akan tampil seketika. Hasilnya juga dijamin akurat dan sesuai dengan perkembangan dari peraturan yang berlaku.

BAB 8

MANAJEMEN HUMAN CAPITAL: PENERAPANNYA PADAPASCA PANDEMI COVID19

Di masa pandemi saat ini, faktor *human capital* menjadi elemen yang krusial dalam keberlanjutan perusahaan. Bisnis harus menyesuaikan diri dengan cepat agar dapat tetap bertahan, termasuk mengelola perubahan radikal yang dihadapi oleh para tenaga kerjanya. Pandemi juga memberi para pemimpin kesempatan untuk merancang masa depan kerja, mengambil tindakan cepat untuk melindungi kesehatan dan keselamatan pekerja, mengadakan berbagai layanan yang mungkin sebelumnya belum ada, hingga menerapkan strategi untuk mendukung pekerja di masa-masa penuh tantangan ini.

A. Menemukan dan mempekerjakan orang yang tepat

Selama krisis COVID-19, perubahan permintaan masyarakat telah menyebabkan lonjakan sementara dalam perekrutan di berbagai bidang seperti toko grosir makanan, namun di lain sisi menyebabkan pemutusan hubungan kerja (PHK) besar-besaran di industri lain seperti rumah makan dan perhotelan. Dengan pergeseran tersebut dan peningkatan pengangguran secara keseluruhan, perekrutan yang efisien dan efektif akan terus menjadi penting, terutama untuk keterampilan langka seperti misalnya Teknologi Informasi yang dibutuhkan di masa pasca pandemi.

SDM dengan keterampilan digital yang masih terbatas, tentu akan mendapatkan tantangan tersendiri dikarenakan situasi yang mengharuskan kerja jarak jauh dan *online*. Tenaga kerja temporer menurut survey akan lebih cepat merespon pemulihan krisis, karena pemberi kerja biasanya lebih menghargai fleksibilitas selama pandemi.

B. Belajar dan bertumbuh

Organisasi belajar menghadapi tantangan saat tekanan biaya terus berlanjut meski usaha menurun, dan kebutuhan untuk mengembangkan pekerja untuk beradaptasi dengan perubahan harus tetap dilakukan. Penelitian tentang *reskilling* menunjukkan bahwa para pimpinan perusahaan perlu memikirkan efek transisi tenaga kerja yang cukup besar untuk membantu mengurangi kesenjangan *talent* sehingga karyawan dapat tetap terhubung

dengan pekerjaannya.

Berikut adalah beberapa kategori pelatihan:

1. Pelatihan digital mengenai keterampilan. Banyak organisasi memperluas pelatihan jarak jauh untuk mengatasi tantangan, seperti kepemimpinan yang efektif dari tim jarakjauh (keahlian baru bagi sebagian besar manajer).
2. Peningkatan keterampilan berfokus pada perubahan pekerjaan. Misalnya, tenaga penjualan yang beralih ke model jarak jauh.
3. Pengembangan kepemimpinan. Organisasi dapat mengidentifikasi tiga hingga lima perubahan dalam perilaku kepemimpinan yang diperlukan agar mereka tetap bergerak dengan cara yang lebih fokus.

C. Tetap menjadi “manusia” di dunia yang sarat oleh teknologi

perusahaan perlu memperhatikan penataan ulang yang lebih berpusat pada manusia, hubungan antara individu dan organisasi, serta organisasi dan masyarakat. Di saat bersamaan, kemajuan teknologi membawa perubahan besar dalam waktu singkat. Teknologi baru dan transformasi digital pun mendominasi sehingga terkadang pengembangan manusia dianggap terpisah dari kemajuan teknologi.

menantang organisasi untuk memeriksa kembali apakah manusia dan teknologi benar-benar berkonflik, dan mempertimbangkan cara untuk tetap mengembangkan SDM selaras dengan pengembangan teknologi. COVID-19 telah memperkuat keyakinan bahwa manusia tidak terpisah dari kemajuan teknologi, tetapi merupakan bagian integral dari organisasi yang ingin menangkap nilai penuh dari teknologi yang diterapkan.

Ketika organisasi berusaha menyesuaikan cara kerja SDM dalam menanggapi krisis, mereka menemukan bahwa di hampir seluruh bagian dunia, teknologi bukanlah tantangan terbesar. Di negara-negara yang teknologinya telah tersedia, salah satu hambatan terbesar adalah kesulitan membangun model untuk diintegrasikan antara manusia dengan teknologi untuk menciptakan kebiasaan baru dan praktik manajemen

agar orang dapat beradaptasi, berperilaku, dan bekerja bersama teknologi. Krisis ini telah menghadirkan peluang unik bagi organisasi yang dapat memperlakukan manusia dan mesin secara bersamaan. Mengingat COVID-19, peluang (dan risiko) mungkin tidak pernah lebih besar bagi organisasi untuk melampaui paradoks ini dan melihat kemungkinan di masa depan. Di dunia pasca pandemi, tujuan, potensi, perspektif, dan kemungkinan bukan lagi aspirasi yang berfokus pada masa depan, tetapi kenyataan saat ini

D. Mengoptimalkan perencanaan dan strategi tenaga kerja

Mengingat perubahan diciptakan di dunia pasca COVID-19 misalnya, adaptasi pengalaman *contactless* di toko bahan makanan, ritel, dan restoran dan perubahan dari pola pertemuan yang menjadi non-fisik, SDM yang dibutuhkan mungkin juga perlu bergeser. Ada tiga komponen penting dari perencanaan dan strategi tenaga kerja:

1. Peran-peran penting. Penting untuk mengidentifikasi pekerjaan inti yang harus dilakukan serta melihat kembali kualitas para pemimpin dalam beradaptasi dan melihatpeluang, misalnya, pengembangan dan inovasi produk baru.
2. Kumpulan keterampilan. Selain peran individu, organisasi harus melihat kumpulan keterampilan utama mereka, untuk memahami keterampilan yang dibutuhkan untuk masa depan dan apakah mereka memiliki *skills* yang dibutuhkan.
3. Sistem *talent*. Pimpinan perusahaan memiliki banyak alat perencanaan tenaga kerja untuk membantu mereka menyesuaikan orang dengan pekerjaan. Misalnya saja alat berteknologi *artificial intelligence* yang dapat membantu menilai keterampilan individu.

E. Kemungkinan baru muncul dari krisis COVID-19

Melalui krisis ini, Deloitte melihat kesempatan di berbagai organisasi untuk memastikan ketahanan dan adaptasi SDM, karena pekerja dengan cepat mengambil peran baru dan

bahkan berkontribusi pada peluang di berbagai bidang, maka banyak pergeseran yang telah terjadi dan akhirnya menimbulkan kemungkinan baru.

1. Motivasi untuk memberikan kontribusi lebih

COVID-19 telah menimbulkan motivasi banyak orang untuk menghubungkan kontribusi pekerjaan mereka pada sebuah tujuan atau misi yang lebih besar. Perusahaan harus menciptakan koneksi yang jelas di antara pekerjaan individu, tujuan tim, dan misi perusahaan. Perlu lebih dari sekadar memperlakukan pekerja secara adil, namun bagaimana kontribusi mereka berdampak pada organisasi dan masyarakat secara keseluruhan.

2. Mengedepankan tingkat keamanan fisik, mental dan finansial

Pandemi membuat pekerja menghabiskan lebih banyak waktu dalam hari kerja, kelelahan, dapat mengekspos stres dalam menyeimbangkan tuntutan profesional dan pribadi, karena komitmen dan peran pribadi, seperti orang yang tidak dapat lagi dipisahkan dengan pekerjaan. Perusahaan perlu menanamkan kesejahteraan ke dalam setiap aspek rancangan dan kinerja pekerjaan, serta mendesain ulang pekerjaan secara fundamental. Ini akan membuka kemungkinan bagi pekerja untuk hidup dan bekerja sebaik mungkin.

3. Pendekatan berbasis data

COVID-19 membuktikan bahwa generalisasi berdasarkan usia saja dapat menyebabkankesimpulan yang salah. Misalnya, virus yang awalnya dikira hanya menyerang orang tua, ternyata bisa menyerang siapa saja. Organisasi harus menggunakan pendekatan berbasis data untuk lebih memahami kebutuhan dan dimensi pekerja, kemudian mengelompokkan tenaga kerja sesuai dengan data tersebut. Jika organisasi dapat lebih memahami pekerjanya, mereka akan dapat secara lebih efektif mengembangkan program dan target yang menonjolkan pribadi terbaiknya, sambil adanya perlindungan kesehatan agar dapat bekerja dengan aman.

4. Haus akan Informasi

Haus akan informasi selama pandemi membuktikan frasa “pengetahuan adalah kekuatan.” Ketika individu di seluruh dunia menuntut informasi apa pun yang dapat mereka temukan tentang informasi perawatan, pengembangan vaksin, langkah-langkah keamanan, hingga penutupan bisnis. Organisasi dapat memanfaatkan kekuatan teknologi untuk membangun budaya berbagi pengetahuan yang dapat ditindaklanjuti untuk memperkuat konektivitas dan memberi ketahanan organisasi untuk dapat bertahan bahkan berkembang.

5. Beradaptasi terhadap perubahan

Pandemi memperlihatkan adanya adaptasi kerja sehingga perusahaan harus mendorong dan menawarkan kesempatan bagi pekerja untuk terus tumbuh dan beradaptasi berdasarkan potensi mereka, bukan hanya pada keterampilan atau sertifikasi yang ada. Bahkan menggandakan komitmen untuk membangun tenaga kerja tangguh, yang dapat beradaptasi dalam menghadapi perubahan yang konstan.

6. Kompensasi

Kompensasi adalah indikator yang bukan hanya penting dalam budaya dan nilai organisasi, tetapi juga indikator nilai pasar. Perusahaan harus mengkaji ulang akan prinsip sebagai dasar program dan kebijakan kompensasi. Saat mengevaluasi prinsip-prinsip tersebut, hendaknya tidak terbatas pada nilai pasar, tetapi juga harus memperhitungkan nilai kemanusiaan dalam bentuk keadilan, transparansi, pertumbuhan, dan kolaborasi.

7. Kemudahan mengakses data

COVID-19 menempatkan kebutuhan dan kemudahan akses ke data SDM yang *insightful* dan berorientasi ke masa depan, misalnya data tentang kemampuan tenaga kerja, keadaan fisik dan mental pekerja. Perusahaan harus memanfaatkan

kekuatan teknologi untuk mengumpulkan data tenaga kerja, tata kelola perusahaan. Selama pandemi, perusahaan telah mengalami ledakan percepatan, menguji kemampuan dalam memadukan SDM dan teknologi dalam lingkungan bisnis paling dinamis.

Mengintegrasikan hal-hal tersebut adalah cara yang efektif menuju pemulihan., di dunia pasca pandemi, tujuan, potensi, perspektif, dan kemungkinan bukan lagi aspirasi yang berfokus pada masa depan, tetapi kenyataan saat ini. The sustainability of those actions is where the true path towards recovery will begin.

BAB 9

MANAJEMEN HUMAN CAPITAL: PRODUKTIVITAS KERJA

Sikap mental yang selalu berusaha dan mempunyai pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini lebih baik dari hari kemarin, dan hari esok lebih baik dari hari ini harus dimiliki oleh setiap

karyawan, karena hal itu mencerminkan seorang karyawan memiliki produktivitas kerja. Meningkatkan kinerja yang produktif dengan pemberdayaan merupakan tujuan utama dari manajemen sumber daya manusia. Dengan adanya kompetensi karyawan yang tinggi dalam mencapai tujuan yang diinginkan perusahaan, produktivitas dari segi kuantitas perusahaan dapat dihasilkan. Meskipun demikian, produktivitas setiap karyawan dapat berbeda di setiap individunya berdasarkan motivasi yang ada dalam diri karyawan.

A. Pengertian Produktivitas Kerja

Setiap perusahaan memiliki keinginan agar karyawannya dapat memberikan produktivitas kerja yang maksimal. Produktivitas kerja karyawan bagi perusahaan berperan penting sebagai tolak ukur keberhasilan dalam pencapaian tujuan. produktivitas dapat diartikan sebagai rasio antara hasil karyanyata (*output*) dalam bentuk barang dan jasa. Selanjutnya, produktivitas dapat diartikan sebagai perbandingan antara *input* dan *output* dalam interaksinya

Produktivitas karyawan dapat dilihat pada seberapa jumlah waktu seorang karyawan hadir secara fisik di pekerjaannya, secara mental, dan bekerja secara efisien di tempat kerja. Produktivitas dapat dievaluasi dalam hal waktu yang dihabiskan oleh seorang karyawan yang secara aktif melaksanakan pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya, untuk menghasilkan hasil yang diharapkan dari deskripsi pekerjaan seorang karyawan. Produktivitas karyawan adalah hasilkombinasi dari kemampuan, motivasi, dan lingkungan kerja dan teknologi yang dengannya mereka harus bekerja. aspek-aspek produktivitas menyangkut perbaikan terus-menerus, peningkatan mutu hasil pekerjaan, tugas pekerjaan yang menantang, dan kondisi fisik tempat kerja

pengertian produktivitas menjadi tiga kategori, yakni:

- 1) Produktivitas adalah rasio *output* terhadap keseluruhan *input*. Yakni seberapa besar apayang dihasilkan melalui peralatan yang digunakan.
- 2) Produktivitas adalah suatu prinsip bahwa mutu kehidupan harus selalu lebih baik

kedepannya.

- 3) Produktivitas merupakan saling keterkaitan investasi (iptek), manajemen, dan tenaga kerja.

Produktivitas dapat dijabarkan menjadi sebuah interaksi antara investasi, manajemen, dan tenaga kerja. Investasi dapat berupa modal yang merupakan fondasi dalam membentuk sebuah usaha, dengan modal maka perusahaan dapat mengembangkan usahanya dengan teknologi/mesin. Dengan teknologi maka dapat dilakukan penelitian-penelitian mengenai berbagai hal yang berhubungan dengan kemajuan suatu perusahaan. Manajemen dapat menjadi sebuah badan yang menggerakkan orang untuk bekerja bagi mereka. Tenaga kerja yang baik dapat dibekali dengan pendidikan dan pelatihan, sehingga dapat meningkatkan kemampuannya baik itu secara teknis ataupun manajerial. Tenaga kerja perlu diperhatikan motivasinya, disiplin, etos kerja, produktivitas, karier, dan hubungan industrialnya. Dari pengertian-pengertian tentang produktivitas kerja di atas dapat disimpulkan bahwa produktivitas dapat diartikan sebagai suatu pendekatan berbagai disiplin dalam mencapai suatu tujuan yang efektif dan efisien dengan tetap menjaga kualitas keluaran yang baik. Dalam produktivitas, pengembangan dan pendayagunaan tenaga kerja, teknologi, manajemen informasi dan sumber lainnya dilakukan untuk peningkatan standar seluruh elemen yang ada di tempat aktivitas kerja berada. Produktivitas merupakan sebuah kecakapan individu dalam menggunakan potensi yang dimilikinya, guna mewujudkan kreativitasnya ke arah yang lebih baik untuk tujuan yang ingin dicapai. Produktivitas dalam ukuran kualitas tidak dapat diukur dengan uang, tetapi dengan penggunaan metode atau alat/mesin yang tersedia di perusahaan, yang menyebabkan volume dan beban kerja dapat diselesaikan dalam kurun waktu tertentu dan hasil yang memuaskan.

Secara umum produktivitas kerja adalah perbandingan antara hasil yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang dipergunakan. Hal ini diperlukan oleh individu atau

karyawandalam aktivitas kerjanya, yang berarti bahwa seorang karyawan yang produktif adalah individu yang dapat menghasilkan sesuatu dalam aktivitas kerja sesuai dengan yang diharapkan secara efektif dan efisien. Produktivitas kerja tersebut dilakukan melalui cara kerja dan metode kerja yang telah dicanangkan oleh perusahaan agar mendapatkan hasil kerja yang memuaskan dan optimal. Secara singkat dapat disimpulkan bahwa produktivitas kerja adalah kemampuan dalam menghasilkan suatu produk atau jasa sesuai dengan mutu yang telah ditetapkan dalam waktu yang lebih singkat, hasil yang maksimal, dan berkualitas.

B. Pengukuran Produktivitas

Produktivitas tidak mudah untuk diukur, karena menyangkut beberapa variabel sebagai alat ukurnya. Dalam mengukur produktivitas dapat merujuk pada efektivitas dan efisiensi; 1) efektivitas berhubungan dengan tercapainya target, dilihat dari segi kualitas, kuantitas, waktu lama pengerjaan, dan ketepatan alokasi sumber daya, 2) efisiensi berhubungan dengan realisasi penggunaan sumber daya dan bagaimana pekerjaan di lapangan dilaksanakan, apakah ada penyimpangan seperti: pemborosan, penyalahgunaan sumber daya sehingga target tidak tercapai

ditarik kesimpulan bahwa untuk melihat seberapa optimalnya produktivitas kerja seorang karyawan, maka perlu adanya alat ukur yang dapat diukur dengan menggunakan beberapa rumus produktivitas yang intinya melihat seberapa efektif dan efisiennya seorang karyawan bekerja dengan menghasilkan kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu kerja.

manfaat dari pengukuran produktivitas kerja adalah sebagai berikut:

- a. Perbaikan produktivitas kerja karyawan dari umpan balik yang didapatkan
- b. Evaluasi produktivitas kerja digunakan untuk penyelesaian masalah
- c. Pengambilan keputusan penetapan,
- d. Dapat digunakan dalam kebutuhan latihan dan pengembangan.

- e. Perencanaan dan pengembangan karir.
- f. Mengetahui penyimpangan proses staffing
- g. Berguna dalam mengetahui ketidakakuratan
- h. Memberikan rasa keadilan dalam kesempatan kerja

C. Faktor-faktor yang Memengaruhi Produktivitas Kerja

Terdapat faktor-faktor yang dapat memengaruhi produktivitas kerja, baik itu yang berhubungan dengan individu itu sendiri, lingkungan organisasi atau perusahaan, dan kebijakan yang dikeluarkan oleh pemerintah. Terdapat faktor pendukung yang dapat dijadikan acuan dalam kerja produktif, yaitu: kemauan kerja yang tinggi, kemampuan kerja yang sesuai *job description*, lingkungan kerja yang kondusif, penghasilan yang memadai sesuai upah minimum, jaminan sosial yang baik, kondisi kerja yang aman dan nyaman, hubungan kerja yang baik antar karyawan dan manajemen.

Produktivitas kerja suatu perusahaan bergantung pada beberapa faktor, yakni kesempatan memperoleh pendidikan dan pelatihan tambahan, penilaian prestasi kerja yang adil, rasional dan objektif, sistem imbalan, dan berbagai faktor lainnya. Produktivitas memiliki dua standar utama untuk dapat diukur, yaitu: 1) produktivitas diukur dari aspek kuantitas dan kualitas produk yang dihasilkan, 2) produktivitas nilai diukur atas dasar nilai-nilai: kemampuan, sikap, perilaku, disiplin, motivasi, dan komitmen terhadap pekerjaan, masukan dapat diartikan dan dibatasi sebagai tenaga kerja, sedangkan keluaran merupakan hasil dari bentuk fisik dan nilai yang dapat diukur

Individu yang bekerja diharapkan dapat menggunakan tenaga seoptimal mungkin untuk meningkatkan produktivitas, serta didukung dengan terciptanya hubungan kerja yang baik, bermutu, dan saling membangun. Sumber daya manusia atau individu perlu untuk dikembangkan dan dibina baik secara aktual dan potensial dalam sebuah perusahaan atau organisasi. Dalam usaha ini diperlukan kerja sama dan keterlibatan seluruh perusahaan

dan sumber daya manusianya, sehingga semua yang terlibat di dalamnya dapat ikut merasakan pentingnya peningkatan produktivitas. Oleh karena itu, masalah produktivitas bukan hanya masalah sebagian dalam sebuah manajemen, melainkan sebuah masalah sistem dalam satu kesatuan.

faktor-faktor yang dapat memengaruhi produktivitas kerja, antara lain:

a. Faktor internal

- 1) Memegang teguh visi dan misi perusahaan
- 2) Struktur dan desain pekerjaan.
- 3) Tingkat etos kerja, kedisiplinan, dan dorongan dari dalam diri
- 4) Dukungan sumber daya
- 5) Kreativitas dan inovasi yang ditunjang oleh kebijakan perusahaan
- 6) Pimpinan dan rekan kerja yang menyenangkan
- 7) Praktik manajemen yang diterapkan oleh pimpinan.
- 8) Lingkungan kerja yang menunjang.

b. Faktor eksternal

- 1) Peraturan-Peraturan lisan dan tulisan
- 2) Pengembangan kemitraan yang kontinyu
- 3) Budaya dan pola pikir lingkungan kerja
- 4) Dukungan masyarakat dan *stakeholders* secara keseluruhan.
- 5) Tingkat kompetisi di lapangan
- 6) Pengaruh globalisasi.

terdapat tiga faktor yang perlu ditingkatkan dalam menjaga produktivitas kerja agar tetap terjaga, yaitu:

- 1) Faktor kemampuan SDM
- 2) Faktor efisiensi SDM
- 3) Faktor kondisi lingkungan sekitar

faktor yang menjadi dasar penentuan produktivitas kerja adalah tujuan perusahaan, perumusan visi dan misi, penentuan strategi organisasi, dan pemanfaatan teknologi dan produktivitas kerja. faktor-faktor penentu keberhasilan dalam rangka peningkatan produktivitas kerja, antara lain perbaikan terus menerus, peningkatan mutu hasil kerja, pemberdayaan sumber daya manusia, dan filsafat organisasi. faktor-faktor yang memengaruhi produktivitas kerja antara lain: sikap kerja, tingkat keterampilan, hubungan antar tenaga kerja dan perusahaan, manajemen produktivitas, efisiensi tenaga kerja, dan kewiraswastaan. pengukuran produktivitas dapat dibedakan menjadi dua macam:

- 1) Produktivitas total: perbandingan antara total keluaran (input) dengan total masukan (input) per satuan waktu. Faktor masukan antara lain: tenaga kerja, kapital, bahan, dan energi. Dalam penghitungan produktivitas total, semua faktor masukan terhadap total keluaran harus diperhitungkan.
- 2) Produktivitas parsial: perbandingan dari keluaran dengan satu jenis masukan per-satuan waktu, seperti: upah, beban kerja, dan lain-lain.

faktor yang memengaruhi produktivitas dapat dibagi menjadi dua bagian yaitu faktor internal yaitu dari diri individu itu sendiri seperti sikap mental motivasi kerja, pendidikan, keterampilan, dan faktor eksternal yaitu dari perusahaan/lingkungan kerja yaitu iklim organisasi, jaminan sosial, penggajian dan lain sebagainya.

faktor-faktor yang memengaruhi produktivitas kerja adalah sebagai berikut:

1. Produktivitas kerja, yang merupakan komponen yang berada di titik tengah dalam lingkaran
2. Technological Development, Raw materials, Job Lay Out, Methods (pengembangan teknologi, bahan mentah, tata letak pekerjaan, metode-metode)

3. Employee Job Performance (hasil pekerjaan para pekerja)
4. Ability (Kemampuan)
5. Education, Experience, Training, Interest, Knowledge (pendidikan, pengalaman, latihan, minat, pengetahuan)
6. Aptitude, Personality, Skill (bakat, kepribadian dan ketrampilan)
7. Motivation (motivasi)
8. Lighting, Temperature, Ventilation, rest Periods, safety, Music, Physical Conditions
(penerangan, suhu, ventilasi, periode istirahat, musik, kondisi-kondisi fisik lainnya)
9. Individual's needs, physiological, Social, Egoistic (kebutuhan-kebutuhan individual, fisiologis, sosial dan egoistik)
10. On Job and Off Job Activities, Perception of Situation, Level of Aspiration, Reference Group, Male-female, Cultural background, Education, Experience
(aktivitas di dalam dan di luar pekerjaan, persepsi tentang situasi, tingkat aspirasi, kelompok referensi, pria-wanita, latar belakang budaya, pendidikan, pengalaman)
11. Point In Time, General Economic Conditions, Individual Personal Condition
12. Social Conditions (kondisi-kondisi sosial)
13. Formal Organization (organisasi formal)
14. Organizational Structure (struktur organisasi)
15. Leadership Climate (iklim kepemimpinan)
16. Organizational Efficiency (efisiensi organisasi)
17. Personnel Policies, Job Content, Selection, Placement, Introduction to Job, Standard Wage/Salary Level, Incentives, Job Evaluation, Performance Rating, Training
(kebijakan-kebijakan personalia, isi pekerjaan/jabatan, seleksi, penempatan, pengenalan pekerjaan, standar tingkat upah/gaji, insentif, evaluasi pekerjaan, penilaian hasil pekerjaan, latihan)

18. *Communication* (komunikasi)
19. *Specific Environment of Company of Plant Time* (lingkungan spesifik perusahaan)
20. *Informal Organization or Groups* (organisasi informal atau kelompok-kelompok)
21. *Size* (ukuran)
22. *Cohesiveness* (kebersamaan)
23. *Goals* (tujuan-tujuan)
24. *Leaders* (pemimpin-pemimpin)
25. *Relationship with Superior* (hubungan dengan atasan)
26. *Planning Skill and technical Knowledge* (ketrampilan dalam bidang perencanaan dan pengetahuan teknik)
27. *Type of Leadership* (jenis kepemimpinan)
28. *Laissez-Faire* (kebebasan)
29. *Autocratic: Close Supervision, Production Centered* (otokratis: supervisi ketat dan menitik beratkan kepada produksi)
30. *Democratic: general Supervision, Employee Centered* (demokratis: supervisi secara umum dan menitik beratkan pada karyawan)
31. *Participation* (partisipasi)
32. *Combination* (kombinasi)

faktor yang menyebabkan merosotnya produktivitas di banyak negara maju antara lain:

- a. Proses produksi dan konsumsi yang mengabaikan *Cost*.
- b. Prestasi kerja yang menurun tetapi gaji dan upah naik.
- c. Hambatan dalam proses produksi (mogok karyawan, perlengkapan yang tidak terpelihara dengan baik, bahan baku yang langka, birokrasi, dll)

- d. Manajemen yang buruk.
- e. Rendahnya tingkat motivasi karyawan dan kepuasan kerja dalam industri modern.
- f. Riset dan pengembangan yang menurun.
- g. Kemerosotan investasi penanaman modal.
- h. Konflik antarkaryawan yang tidak tertangani dengan baik.

D. Dimensi dan Indikator Produktivitas Kerja

Dimensi produktivitas kerja berhubungan dengan masukan, proses, dan keluaran (produk). Masukan di sini memiliki arti yang merujuk kepada pelaku produktivitas dan produk, sedangkan keluaran berhubungan dengan hasil yang dicapai.

mengukur produktivitas untuk mencapai tujuan yang diinginkan oleh perusahaan, diperlukan suatu dimensi. Dimensi produktivitas kerjayaitu: kemampuan, meningkatkan hasil yang dicapai, semangat kerja, pengembangan diri, mutu, dan efisiensi.

indikator produktivitas kerja adalah: bersifat membangun, optimisme tinggi, bertanggung jawab tinggi, menyukai pekerjaan, visioner, adaptif dengan lingkungan, potensinya berkontribusi positif.

Dimensi produktivitas menurut pendapat lain adalah sebagai berikut:

- 1) Tingkat prestasi kerja.
- 2) Tingkat absensi karyawan.
- 3) Tingkat perputaran karyawan.

mengenai dimensi produktivitas kerja adalah perbandingan antara masukan dan keluaran dapat berubah dari waktu ke waktu, hal tersebut disebabkan oleh:

- 1) Tingkat pendidikan.
- 2) Disiplin kerja.
- 3) Keterampilan.

- 4) Sikap Kerja.
- 5) Motivasi.
- 6) Lingkungan kerja, dan lain lain.

dimensi dari produktivitas kerja yaitu 1). Sikap Kerja, 2). Tingkat Keterampilan. 3). Hubungan Antar Karyawan dan Atasan. 4) Manajemen Produktivitas. 5) Efisiensi Ketenagakerjaan. 6). Kewiraswastaan yang terangkum pada tabel 2.1 berikut ini.

dimensi-dimensi produktivitas kerja yang berguna sebagai alat ukur produktivitas yaitu:

1. Tingkat Absensi Tinggi
2. Tingkat Perolehan Hasil
3. Kualitas yang Dihasilkan
4. Tingkat Kesalahan
5. Waktu yang Dibutuhkan

indikator produktivitas kerja adalah:

1. Kualitas hasil kerja karyawan, yaitu sesuai tidaknya hasil kerja dengan standar yang berlaku di perusahaan.
2. Kuantitas hasil kerja karyawan, memenuhi jumlah produk yang dihasilkan.
3. Waktu kerja karyawan dan ketepatan waktu dalam bekerja

dimensi kualitas dan kuantitas kerja sebagai dimensi dalam produktivitas kerja. Adapun beberapa dimensi kualitas kerja dengan mengukur kualitas penyelesaian pekerjaan, *progress* pekerjaan, dan perilaku kerja. dimana variabel latendari produktivitas kerja akan menggambarkan produktivitas kerja secara kuantitatif. Selain itu, penelitian

BAB 10

MANAJEMEN HUMAN CAPITAL: MEMBANGUN KOMPETENSI PEGAWAI

Karyawan atau individu yang memiliki kompetensi yang baik akan memiliki rasa percaya diri yang tinggi, dan biasanya mampu memotivasi dirinya sendiri untuk melakukan serta menyelesaikan tugas-tugasnya dengan baik. Selain itu, karyawan yang kompeten memiliki intelektual yang tinggi dan mampu mengendalikan emosi, sehingga kompetensinya dapat memengaruhi cara pandang, karakter, serta tindakannya untuk berprestasi dalam bekerja. Sumber daya manusia yang kompeten adalah suatu keuntungan bagi organisasi, dengan adanya karyawan yang kompeten maka keunggulan organisasi dalam aktivitasnya dapat terlaksana dengan baik. Untuk membangun kompetensi individu yang optimal di bidangnya, diperlukan program yang komprehensif, terukur, dan tepat guna. Sehingga program yang ada dapat berkesinambungan dan dapat berjalan dengan arah yang jelas.

Dalam mencapai kompetensi yang sesuai dengan yang diinginkan perusahaan, terdapat kunci utama dalam memaksimalkan apa yang dimiliki oleh perusahaan, seperti: produk, teknologi, aset. Hal ini tentunya tidak lepas dari kemampuan sumber daya manusianya dalam memanfaatkan dan mengelolanya. Alat dan teknologi dapat berfungsi dengan efektif dan efisien bila sumber daya manusia memiliki kemampuan untuk mengoptimalkannya. Begitu pula dengan produk yang dihasilkan, apabila sumber daya manusia dalam perusahaan dapat memasarkan produknya secara efektif kepada konsumen, maka produktivitas dapat meningkat. Semua hal tersebut bergantung pada kompetensi dari sumber daya manusia yang dimiliki dalam pemanfaatannya. Kompetensi dipengaruhi oleh pengetahuan dan keterampilan seseorang dalam mencapai kemajuannya/ kemampuannya untuk berkembang. Kompetensi dipengaruhi oleh intelektualnya dalam memahami sesuatu hal yang didukung oleh teknologi dan bukti ilmiah di lapangan, sehingga praktik-praktik atau aktivitas kerja dapat berjalan dan sesuai

dengan yang diharapkan oleh perusahaan dengan komitmen dari semua elemen yang ada di dalamnya.

A. Pengertian Kompetensi

Kompetensi merupakan dasar bagi karyawan untuk dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Kompetensi adalah kemampuan individu dalam menghadapi situasi dan keadaan di dalam pekerjaannya. kompetensi karyawan dapat dilihat dari tingkat kreativitas yang dimilikinya serta inovasi-inovasi yang diciptakan dan kemampuannya dalam menyelesaikan suatu masalah.

kompetensi sebagai kemampuan atau kapabilitas mampu memiliki arti pintar, ahli, dapat melakukan suatu pekerjaan, serba tahu, terampil. membagi kompetensi sebagai berikut:

- 1) Unconscious incompetence, yaitu individu tidak sadar jika dia tidak memiliki kemampuan
- 2) Conscious incompetence, yaitu individu menyadari jika dia tidak dapat melakukan sesuatu
- 3) Conscious competence, yaitu individu sadar akan kemampuannya dalam mengerjakan sesuatu dengan baik
- 4) Unconscious competence, yaitu individu dapat secara otomatis melakukan suatu pekerjaan dengan baik dan terukur.

Kompetensi dapat diartikan sebagai sejumlah pengetahuan, keterampilan, kemampuan, sikap, atau perilaku yang esensial untuk menyelesaikan pekerjaan dan dapat memberikan kontribusi terhadap kesuksesan sebuah hasil kerja dan memberikan perbedaan terhadap kinerja atasan. Kompetensi yang dimiliki oleh individu dapat membedakan prestasi seseorang di mata atasannya, karena hasil kerja dari orang yang berkompetensi memiliki tingkat keberhasilan yang lebih tinggi bila dibandingkan dengan individu yang memiliki kompetensi rata-rata. Kompetensi seseorang perlu untuk dibangun, sehingga diperlukan pelatihan dan pengembangan lebih lanjut. Pada akhirnya, setelah memiliki kompetensi

yang baik individu atau seseorang tersebut dapat dievaluasi dengan standar yang telah disepakati bersama.

Definisi lain dari kompetensi adalah tingkat keterampilan dan pengetahuan dan kadang-kadang sikap juga ditentukan yang diperlukan untuk menjalankan pekerjaan secara efisien, menurut standar yang diterima oleh profesi atau jabatan pada waktu yang ditetapkan. kompetensi sebagai kemampuan atau kecakapan, keterampilan, pengetahuan, dan berpendidikan tinggi.ada pula yang mempersepsikan sebagai layak (*feasible*), handal (*realible*), cocok, dan dapat dipercaya. Lebih lanjut, *Development Dimension International* (DDI) mendefinisikan kompetensi sebagai sekumpulan perilaku, motivasi, dan pengetahuan yang dapat diobservasi dan terukur serta dapat memengaruhi seseorang untuk sukses atau gagal dalam pekerjaannya.

Kompetensi di sini dilihat sebagai suatu kemampuan atau keterampilan dari seseorang dalam mengerjakan pekerjaan sesuatu, pekerjaan tersebut memiliki mutu standar tersendiri dan terukur dengan jelas. Orang yang memiliki kompetensi baik dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik dan berkualitas dan cenderung berhasil.

Kompetensi merupakan seperangkat perilaku yang berperan penting dalam penyampaian hasil atau hasil yang diinginkan. Disamping itu, kompetensi karyawan mencakup kemampuan, kegiatan, proses, dan tanggapan yang tersedia yang memungkinkan berbagai tuntutan pekerjaan dipenuhi lebih efektif oleh beberapa orang daripada oleh orang lain.

secara singkat mengartikan kompetensi sebagai kecakapan, kemampuan, dan keterampilan yang membuat individu dapat berhasil dalam pekerjaannya. melalui karakteristik yang dimilikinya. komponen kompetensi terdiri dari: dorongan, sifat, konsep diri pengetahun, dan *skill*. karakteristik dari kompetensi sebagai berikut:

- 1) Keterampilan: keahlian/kecakapan melakukan sesuatu dengan terukur
- 2) Pengetahuan: merupakan suatu informasi yang dimiliki individu pada bidang tertentu

3) Peran sosial: keikutsertaan individu dalam lingkungan

4) Citra diri: Penggambaran mengenai dirinya

5) Sifat/ciri: karakteristik tingkah laku seseorang

6) Motif: keinginan yang mendorong individu untuk bertindak dan berperilaku

Dari berbagai penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah suatu pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperlukan oleh individu dalam melaksanakan tugas tertentu secara terukur dan baik dengan bentuk tindakan. Dengan demikian, karyawan atau individu yang berkompeten adalah seseorang menguasai pengetahuan, memiliki keterampilan serta sikap positif dalam mengerjakan hal-hal yang terkait dengan bidangnya. Dengan kata lain, kompetensi adalah faktor fundamental yang perlu dimiliki oleh karyawan atau individu, sehingga dapat menjadi pembeda antara seseorang yang mempunyai kemampuan rata-rata atau biasa saja.

B. Komponen Kompetensi

Untuk mendapatkan karyawan yang memiliki kompetensi optimal, diperlukan komponen kompetensi yang harus diterapkan.

kompetensi dibagi menjadi tiga sebagai berikut:

a) kompetensi teknis, yaitu pengetahuan dan keahlian fungsional dalam suatu bidang b) kompetensi konseptual, yaitu kemampuan dalam mengembangkan ide dan inovasi, c) kompetensi untuk hidup dalam ketergantungan, yaitu kemampuan bersosialisasi.

kompetensi yang baik terjalin dari keahlian dan pengetahuan yang membentuk sikap, karakter, dan perilakunya. Dengan adanya pembentuk tersebut, kompetensi dalam diri seseorang dapat dengan leluasa menghadapi tantangan dalam pekerjaan-pekerjaan yang diberikan oleh atasan atau perusahaan. Dengan adanya keahlian dan pengetahuan, pekerjaan dapat dilakukan dengan lebih singkat. Sedangkan dengan adanya sikap, perilaku, dan karakteristik pribadi dapat membangun citra diri di lingkungan sosial, sehingga kerja sama antar karyawan dapat berjalan tanpa ada hambatan yang berarti. Hal ini dikarenakan kompetensi individu berjalan bersama

dengan pribadi yang baik, kompetensi yang tinggi tanpa adanya pribadi yang baik dari dalam individu tidak akan memaksimalkan kinerja dalam lingkungan sosial di perusahaan atau organisasi.

komponen kompetensi dibagi menjadi dua kategori, yaitu:

- 1) Kompetensi utama/inti, yang mewakili visi, misi, nilai dan tujuan dari sebuah organisasi.
- 2) Kompetensi jabatan, mengacu pada keterampilan dan kemampuan individu secara spesifik dalam pekerjaannya.

tiga komponen yang tercakup dalam kompetensi, yaitu: a) kompetensi adalah perpaduan *knowledge*, *skill*, *attitude*, dan karakteristik dasar, b) Kompetensi berhubungan dengan kinerja/perilaku. c) kompetensi menjadi pembeda antara karyawan yang memiliki kinerja yang unggul dan yang biasa. Kompetensi tidak hanya menjadi prasyarat, melainkan aspek-aspek yang menentukan kriteria optimalitas seseorang bekerja. Sehingga hanya karakteristik efektif, efisien, dan optimal yang dapat dikategorikan sebagai kompetensi. Dari penjelasan di atas, komponen kompetensi adalah keselarasan antara pengetahuan, keterampilan, sikap, dan karakter dasar dari karyawan dan dukungan dari manajemen, untuk tujuan optimalisasi kerja, optimalisasi kompetensi, dan produktivitas.

C. Ciri-ciri Orang yang Kompeten

Seseorang dapat dikatakan memiliki kemampuan yang bisa dipertanggungjawabkan jika mempunyai ciri-ciri orang yang kompetensi. Beberapa pendapat ahli tentang ciri-ciri orang yang kompeten, menggolongkan ciri-ciri yang memungkinkan sebagai berikut:

- 1) Ciri-ciri pokok
 - a. Kelincahan mental berpikir dari segala arah
 - b. Kelincahan mental berpikir ke segala arah
 - c. Fleksibilitas konsep
 - d. Orisinalitas
 - e. Lebih menyukai kompleksitas daripada simplisitas \

f. Latar belakang yang merangsang

g. Kecakapan dalam banyak hal

2) Ciri-ciri yang memungkinkan

Meliputi: (1) kekuatan mental atau fisik untuk bekerja keras, (2) berpikir mandiri, (3) pantang menyerah, (4) mampu berkomunikasi dengan baik, (5) lebih tertarik pada konsep daripada segi-segi kecil, (6) keingintahuan intelektual, (7) kaya humor dan fantasi, (8) tidak segera menolak ide atau gagasan baru, (9) arah hidup yang mantap.

ciri-ciri orang yang berkompeten adalah memiliki kemampuan dan kreatif:

- 1) Mengatur keingintahuannya secara baik.
- 2) Berpikir dan berprasangka baik dalam menyelesaikan masalah
- 3) Sifatnya selalu terbuka pada semua hal
- 4) Berpikir ilmiah dalam menghadapi masalah
- 5) Percaya diri dan tidak terlalu bergantung pada orang lain

karyawan yang bekerja dalam perusahaan harus memiliki kemampuan atau syarat utama yang terdiri dari delapan elemen, antara lain: integritas, kerja sama, komunikasi, orientasi pelayanan ke pelanggan, konsultasi, pemahaman bisnis, kepemimpinan, manajemen relasi. kompetensi lunak yang harus dimiliki individu yang bekerja adalah: curious, decisive thinker, skilled influenced, personally credible, collaborative, driven to deliver, courage to challenge, role model. Lalu, kompetensi keras meliputi: insights, strategy and solution, leading HR, organization design, organization development, resourcing and talent planning, learning and development, performance and reward, employee engagement, employee relations, service delivery and information.

Dari penjelasan di atas, ada elemen-elemen kemampuan yang harus dimiliki karyawan. Elemen

kemampuan-kemampuan tersebut merupakan ciri-ciri dari kompetensi yang wajib dimiliki oleh individu dalam menjalankan tugas dan tanggung-jawabnya pada bidangnya di suatu kegiatan usaha.

D. Tujuan Kompetensi Sumber Daya Manusia

tujuan kompetensi:

- 1) **Pembentukan Pekerjaan (*Job Design*)**
Kompetensi teknis menggambarkan fungsi, peran, dan tanggung jawab pekerjaan di suatu organisasi.
- 2) **Evaluasi Pekerjaan (*Job Evalutio*)**
Kompetensi digunakan untuk mengevaluasi pekerjaan pada suatu bobot pekerjaan.
- 3) **Rekrutmen dan seleksi (*Recruitment and Selection*) pekerjaan.**
Kompetensi digunakan sebagai pedoman untuk menyeleksi calon karyawan.
- 4) **Pembentukan dan Pengembangan Organisasi (*Organization Design and Development*)**
Pembentukan dan pengembangan kompetensi yang didasarkan pada visi dan misi organisasi.
- 5) **Membentuk dan Memperkuat Nilai dan Budaya (*Company Culture*)**
Kompetensi memiliki peran dalam mengembangkan nilai budaya suatu perusahaan(*culture*).

E. Tipe Kompetensi Sumber Daya Manusia

Tipe kompetensi adalah sebagai berikut:

- 1) *Planning Competency*, yakni dapat menetapkan tujuan, menilai risiko, dan mencapai tujuan sesuai target.
- 2) *Influence Competency*, yakni dapat berdampak pada orang lain, memberi pengaruh, membuat keputusan, menginspirasi orang lain sehingga berguna bagi perusahaan dalam mencapai tujuan.
- 3) *Communication Competency*, memiliki kemampuan verbal dan non verbal, sehingga dapat berkomunikasi dalam berbicara dan mendengarkan orang lain.
- 4) *Interpersonal Competency*, segala perilaku dalam diri yang dapat membangun hubungan dengan orang lain.

- 5) Thinking Competency, merupakan kemampuan kognitif yang dapat membangun ide, gagasan, inovasi, dan kreativitas.
- 6) Organizational Competency, meliputi kemampuan perencanaan, pengorganisasian, aktualisasi, dan koordinasi.
- 7) Human Resources Management Competency, kemampuan dalam bidang mengembangkan SDM.
- 8) Leadership Competency, merupakan kompetensi kepemimpinan dalam memberiarahan pada bawahan.
- 9) Client Service Competency, merupakan kompetensi tindak lanjut dengan pelanggan dimasa depan dan saat ini.
- 10) Business Competency, merupakan kompetensi dalam membuat keputusan bisnis dan membangkitkan pendapatan.
- 11) Self Management Competency, kompetensi yang berkaitan dengan memotivasi diri.
- 12) Technical/Operasional Competency, kompetensi yang berkaitan dengan mendemonstrasikan keahlian teknis dan profesional.

F. Faktor-faktor yang Memengaruhi Kompetensi

Dalam praktiknya, kompetensi dipengaruhi oleh kondisi eksternal dan internal dari perusahaan. Kompetensi dibentuk dan dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu: 1) faktor eksternal yang berupa bawaan lahir dari individu yang bersifat genetik, dan 2) faktor eksternal yang berupa pembentuk kompetensi yang dipengaruhi oleh lingkungan dari kecil hingga dewasa terdapat tujuh determinan yang dapat memengaruhi dan membentuk kompetensi, antara lain:

- 1) Kepercayaan dan nilai
- 2) Keahlian/keterampilan
- 3) Pengalaman
- 4) Karakteristik personal

- 5) Motivasi
- 6) Isu-isu emosional
- 7) Kapasitas intelektual

faktor yang memengaruhi kompetensi adalah:

- 1) Perubahan pada aspek politik, sosial, budaya, dan hukum
- 2) Kebijakan pemerintah
- 3) *demand* dari konsumen
- 4) Visi-misi organisasi ke depan
- 5) Perubahan dalam peraturan
- 6) *Turn over* SDM
- 7) Ketersediaan kesempatan untuk alih daya

terdapat faktor-faktor yang dapat mendukung terlaksananya kompetensi dengan baik, faktor tersebut antara lain: komitmen dari pemimpin, biaya, pelatihan dan sarana prasarana, serta tenaga ahli. Faktor-faktor ini memiliki andil yang besar dalam membangun kompetensi, pemimpin misalnya memiliki peranan yang besar dalam memberikan petunjuk atau arahan bagi bawahan. Lalu, dalam arahnya pemimpin memberikan pelatihan bagi bawahan, selanjutnya dalam pelatihan diperlukan biaya guna sarana prasarana dan insentif tenaga ahli.

kompetensi yang harus dimiliki adalah:

- 1) Kompetensi komunikasi

Berkomunikasi merupakan sifat dasar manusia yang dapat berupa: komunikasi informal, formal, dan negosiasi. Sehingga diperlukan kemampuan: membaca dengan efektif, mendengar dengan tepat, menulis laporan, presentasi yang baik, rapat yang efisien.

- 2) Perencanaan dan administrasi

Merupakan fungsi manajemen yang terdiri dari: pengambilan keputusan, efisiensi dan efektivitas, dan faktor keuangan.

3) Kerja sama tim

Hal ini meliputi: merancang tim, membentuk lingkungan yang mendukung, dan mengatur dinamika tim

4) Kompetensi aksi strategis

Kompetensi ini merupakan dasar yang berbasis pendidikan, yakni diperlajari, dilatih baik itu dengan pengalaman atau naluri.

5) Kompetensi multikultural

Kompetensi yang diperlukan sejalan dengan perubahan budaya di era globalisasi yang serba dinamis. Hal ini memerlukan pengetahuan tentang budaya yang sedang berkembang dan menjadi tren, sehingga diperlukan keterlibatan dan rasa sensitivitas yang tinggi dalam menghormati perbedaan

6) Kompetensi manajemen pribadi

Adanya pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang tentunya kembali kepada manusianya itu sendiri. Manusia ini perlu dilatih dan dididik yang pada akhirnya akan memiliki integritas, motivasi yang tinggi, keseimbangan hidup, dan pribadi yang maju.

Faktor-faktor yang memengaruhi kompetensi dapat berasal dari dalam (internal) atau dari luar (eksternal). Apabila faktor-faktor tersebut dapat dimanajemeni dengan baik, maka kompetensi yang ada dapat berkembang sejalan dan tidak menjadi penghambat dalam menghasilkan tujuan yang diinginkan oleh perusahaan.

MANAJEMEN HUMAN CAPITAL: BERBASIS MOTIVASI KERJA

Salah satu aspek yang sangat berpengaruh terhadap pencapaian tujuan suatu perusahaan adalah motivasi kerja karyawan. Motivasi berhubungan dengan kekuatan yang ada di dalam diri manusia, sehingga menunjuk pada kondisi-kondisi yang menyebabkan adanya keragaman intensitas, kualitas, arah, dan lamanya perilaku kerja.

A. Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi dapat diartikan sebagai energi seseorang yang dapat menimbulkan tingkat ketekunan dan antusiasme yang dapat menimbulkan tingkat ketekunan dan antusiasme dalam melaksanakan suatu kegiatan, baik yang bersumber dari dalam diri maupun dari luar. motivasi kerja secara sederhana, yakni “kondisi yang mendorong seseorang untuk melakukan aktivitas untuk mencapai tujuannya”. motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu tersebut untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. motivasi kerja sebagai prakondisi bagi individu untuk berperilaku di dalam pekerjaan yang dia tekuni.

motivasi kerja didefinisikan sebagai kondisi yang berpengaruh dan membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan. Apabila kebutuhan karyawan tidak terpenuhi, maka karyawan akan menunjukkan perilaku kecewa. Sebaliknya, jika kebutuhannya terpenuhi, maka karyawan tersebut akan memperlihatkan perilaku yang gembira sebagai manifestasi dari rasa kepuasan dirinya. Pada dasarnya kepentingan dari karyawan dan pemilik usaha berbeda satu sama lainnya bergantung pada faktor ekonomi yang berkembang pada saat itu di lingkungannya.

Ini dipengaruhi oleh karakter, perilaku, kebutuhan, kepentingan, kebiasaan dan pengalaman karyawan itu sendiri. Motivasi dapat didefinisikan sebagai suatu proses

memberi dorongan/rangsangan atau motif kepada karyawan secara sadar untuk merangsang tindakannya dalam beraktivitas, sehingga karyawan dapat bekerja secara optimal guna tercapainya tujuan organisasi dengan efektif dan efisien, yang pada akhirnya berdampak pada kepuasan dan keinginan karyawan itu sendiri

Berikutnya, motivasi kerja sebagai faktor-faktor eksternal dan intrinsik yang mendorong karyawan untuk bekerja lebih keras dengan memengaruhi "arah," "intensitas," dan "durasi" aktivitas terkait pekerjaan mereka. Motivasi kerja berarti serangkaian kekuatan energetik yang berasal dari dalam maupun di luar individu, untuk memulai perilaku yang terkait dengan pekerjaan, dan untuk menentukan bentuk, arah, intensitas, dan durasi kerja.

motivasi kerja sebagai proses psikologis yang mengarahkan, memberi energi, dan mempertahankan tindakan, dengan kata lain, itu adalah keinginan batin untuk melakukan upaya-upaya yang diperlukan. motivasi kerja sebagai keadaan batin seseorang yang memengaruhi dia untuk berperilaku dengan cara tertentu. Ada dua jenis motivasi menurut Spector: satu jenis memotivasi seseorang ke arah jenis perilaku di antara semua perilaku lainnya, jenis kedua berhubungan dengan keinginan untuk mencapai tujuan tertentu. Tipe kedua berasal dari kebutuhan individu seseorang.

motivasi kerja merupakan dorongan internal untuk memenuhi kebutuhan yang tidak terpuaskan dan untuk mencapai tujuan tertentu. Ini juga merupakan prosedur yang dimulai melalui kebutuhan fisiologis atau psikologis yang merangsang kinerja yang ditetapkan oleh suatu tujuan. motivasi kerja sebagai keinginan atau pengesahan diri atas tindakan seseorang dan rasa pilihan bebas dan tekanan untuk berperilaku, bertindak atau berpikir dengan cara tertentu

secara komprehensif menuangkan pendapatnya tentang motivasi: Suatu kekuatan potensial yang ada dalam diri seorang manusia, yang dapat dikembangkannya sendiri atau

dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar yang pada intinya berkisar sekitar imbalan moneter dan imbalan nonmoneter, yang dapat memengaruhi hasil kinerjanya secara positif atau secara negatif, hal mana tergantung pada situasi dan kondisi yang dihadapi orang yang bersangkutan.

motivasi “bagian integral dari hubungan/industrial dalam rangka proses pembinaan, pengembangan dan pengarahannya sumberdaya manusia dalam suatu perusahaan”. Dalam hubungan ini, karyawan dan pengusaha harus menjadi bagian yang saling membantu satu sama lainnya. Pengembangan sikap rasa bertanggung-jawab dan rasa memiliki harus dikembangkan secara kontinyu bagi karyawan, hal ini dilakukan dalam rangka kelangsungan perusahaan untuk tetap memiliki daya saing yang tinggi.

Pendapat lain mendefinisikan motivasi kerja sebagai suatu faktor yang turut menentukan kinerja seseorang. Motivasi memberikan pengaruh terhadap kinerja seseorang, hal tersebut bergantung pada besar kecilnya intensitas motivasi yang diberikan.

secara umum dapat diartikan bahwa motivasi kerja berhubungan dengan pencapaian tujuan dan sasaran yang diinginkan oleh suatu perusahaan, baik itu oleh individu/karyawan atau manajemen yang ada dalam suatu aktivitas usaha. Motivasi kerja juga memiliki keterkaitan dengan suatu proses yang melibatkan usaha manajemen dalam pemenuhan atau pemuasan kebutuhan dan keinginan tertentu. Hal ini berarti, bahwa perusahaan bergantung pada karyawan yang termotivasi, jika karyawan termotivasi dengan baik maka individu tersebut akan berusaha keras dalam melakukan aktivitas kerja untuk perusahaan tempat dia bekerja dalam mencapai tujuannya. Motivasi kerja dapat tercapai apabila kebutuhan atau keinginan dari individu dapat terpenuhi yang pada gilirannya akan menimbulkan dorongan dalam diri seseorang untuk berperilaku sesuai dengan sasaran yang ingin dicapai suatu perusahaan.

B. Jenis-jenis Motivasi

Jenis-jenis motivasi dapat dikelompokkan menjadi dua jenis yaitu:

- a. Motivasi Positif (Insentif positif), manajer memotivasi bawahan dengan memberikan

hadiah kepada mereka yang berprestasi baik. Dengan motivasi positif ini semangat kerja bawahan akan meningkat, karena manusia pada umumnya senang menerima yang baik-baik saja

- b. Motivasi Negatif (Insentif negatif), manajer memotivasi bawahannya dengan memberikan hukuman kepada mereka yang pekerjaannya kurang baik (prestasi rendah). Dengan memotivasi negatif ini semangat kerja bawahan dalam waktu pendek akan meningkat, karena takut hukuman.

Penggunaan kedua motivasi tersebut haruslah diterapkan kepada siapa dan kapan agar berjalan efektif merangsang gairah bawahan dalam bekerja.

C. Tujuan Motivasi

Motivasi mempunyai tujuan :

- 1) Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan
- 2) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan,
- 3) Meningkatkan produktivitas kerja karyawan,
- 4) Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan
- 5) Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan
- 6) Mengefektifkan pengadaan karyawan,
- 7) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik,
- 8) Meningkatkan kreatifitas dan partisipasi karyawan
- 9) Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan,
- 10) Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugastugasnya,
- 11) Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku

D. Fungsi Motivasi

fungsi motivasi ada tiga, yaitu:

- 1) Mendorong manusia untuk berbuat, jadi sebagai penggerak atau motor yang

melepaskan energi. Motivasi dapat memberikan arah dan kegiatan yang akan dikerjakan.

- 2) Menentukan arah perbuatan, yakni ke arah tujuan yang hendak dicapai. Dengan demikian motivasi dapat memberikan arah dan kegiatan yang harus dikerjakan sesuai dengan rumusan tujuannya.
- 3) Menyelesaikan perbuatan, yakni menentukan perbuatan-perbuatan apa yang harus dikerjakan yang serasi guna mencapai tujuan, dengan menyisihkan perbuatan-perbuatan yang tidak bermanfaat bagi tujuan tersebut.

E. Teori- teori Motivasi

Teori- teori yang dikemukakan berikut ini merupakan hal penting karena dapat memudahkan bagi manajemen perusahaan untuk menggerakkan dan mendorong dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepada karyawan.

motivasi kerja berhubungan dengan kebutuhan akan kekuasaan, kebutuhan akan berprestasi, kebutuhan akan afiliasi, kebutuhan keamanan, dan kebutuhan akan status. Kebutuhan merupakan sesuatu yang mendasari perilaku karyawan sebagai pemimpin tidak mungkin memahami perilaku karyawan tanpa mengerti kebutuhannya. hierarki kebutuhan manusia adalah sebagai berikut: 1. kebutuhan fisiologis, 2. kebutuhan rasa aman, 3. kebutuhan untuk merasa memiliki, 4. kebutuhan akan harga diri, dan 5. kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri Apabila dijelaskan dengan runtut, secara garis besar kebutuhan-kebutuhan yang pertama adalah kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernapas, seksual (biologis), ini merupakan kebutuhan tingkat paling dasar. Kebutuhan yang kedua adalah perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan, dan lingkungan hidup. Kebutuhan ketiga adalah untuk diterima oleh kelompok, berafiliasi, berinteraksi, dan kebutuhan untuk dicintai dan mencintai. Kebutuhan keempat adalah untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain. Kebutuhan kelima adalah untuk menggunakan kemampuan, keterampilan, potensi, berpendapat

dengan mengemukakan ide-ide, dan memberikan penilaian& kritik terhadap sesuatu.

Teori motivasi diklasifikasikan menjadi tiga bagian, yakni: teori kepuasan yang menitikberatkan pada apa yang memotivasi, teori motivasi proses yang membahas bagaimanamotivasi, dan teori pengukuhan/penguatan yang memusatkan pada cara perilaku memainkan perannya.

F. Faktor- faktor yang Memengaruhi Motivasi

Motivasi mempunyai peranan yang penting pada diri individu, baik di strata pimpinan maupun anggota biasa, karena merupakan salah satu faktor yang diandalkan dalam pencapaian tujuan perusahaan. Dalam hal membentuk motivasi karyawan yang sesuai dengan perusahaan,pembentukan motivasi tersebut akan dipengaruhi oleh faktor-faktor lain selain motivasi.

Motivasi sebagai psikologis dalam diri seseorang dipengaruhi oleh beberapa faktor, baik yang bersifat internal maupun eksternal.

a. Faktor Eksternal (berasal dari luar diri karyawan) yang dapat memengaruhi motivasitersebut mencakup antara lain:

1. Lingkungan kerja yang menyenangkan
2. Kompensasi yang memadai
3. Supervisi yang baik
4. Adanya jaminan pekerjaan
5. Status dan tanggung jawab
6. Peraturan yang fleksibel.

b. Faktor internal (berasal dari dalam diri karyawan) yang memengaruhi pemberian motivasipada diri seseorang, antara lain:

1. Keinginan untuk dapat hidup
2. Keinginan untuk dapat memiliki

3. Keinginan untuk memperoleh penghargaan
4. Keinginan untuk memperoleh pengakuan
5. Keinginan untuk berkuasa.

Motivasi karyawan dalam bekerja dipengaruhi faktor-faktor baik individual maupun secara organisasional.

faktor-faktor yang memengaruhi motivasi kerja adalah: “Faktor individual antara lain: kebutuhan, tujuan, sikap, dan kemampuan. Faktor organisasional antara lain: gaji, keamanan pekerjaan, kerja sama antarkaryawan, pengawasan, pujian, dan pekerjaan itu sendiri. secara umum dapat diartikan bahwa faktor-faktor motivasi dipengaruhi oleh kebutuhan individual dan kebutuhan organisasional.

G. Dimensi dan Indikator Motivasi Kerja

Motivasi kerja adalah suatu hal yang diperlukan oleh karyawan, apabila dalam diri karyawan tidak ada motivasi, maka hidupnya akan terkesan tidak bergairah juga dalam pekerjaan yang tentunya akan mengganggu aktivitas perusahaan. Hal ini dikarenakan tidak adanya dorongan atau kebutuhan untuk dipuaskan, dalam hidupnya tidak ada yang ingin dicapai. Karyawan ini cenderung puas dengan yang dimiliki dan tidak berusaha untuk menggapai cita-cita yang lebih tinggi. Peran pemimpin akan sangat membantu karyawan ini jika dapat didorong dan dimotivasi dengan benar, sehingga menimbulkan motif untuk melakukan aktivitas kerja dan termotivasi untuk kerja

Dengan adanya motivasi kerja, karyawan dalam perusahaan dapat mencapai apa yang diinginkan oleh perusahaan. Karyawan pun mendapatkan apa yang dia butuhkan dalam hidupnya yang dapat berupa material atau nonmaterial. Di dalamnya terdapat hubungan timbal-balik yang positif antara karyawan dan perusahaan, sehingga ada dimensi-dimensi tertentu sebagai skala pengukurannya, dimensi dalam motivasi kerja adalah: a) Motivasi internal, yakni motivasi yang datang dari dalam diri sendiri, dan b) Motivasi eksternal, yakni motivasi yang datang dari pengaruh luar diri/lingkungan. dimensi motivasi kerja,

yakni: a) faktor Intern, dan b) faktor ekstern. individu memiliki pengaruh internal dan eksternal dalam aktivitas dan perilakunya, sehingga timbul mengenai dimensi motivasi kerja mengenai, yaitu: a) *employee needs*, b) *organizational incentives*, dan c) *perceptual outcomes*.

Dimensi motivasi kerja adalah: a) tanggung-jawab, b) prestasi, c) pengembangan diri. Selanjutnya, teori motivasi/kebutuhan dari Maslow dalam dimensinya sebagai berikut: Tingkat 1 fisik dan biologik, Tingkat 2 rasa aman, tingkat 3 rasa disertakan, cinta, dan aktivitas sosial, Tingkat 4 rasa Hormat, Tingkat 5 aktualisasi atau realisasi.

dimensi motivasi kerja dapat terbagi menjadi dua bagian, yakni: a) *direct motivation*, berupa motivasi yang atau dorongan yang diberikan langsung olehatasan kepada bawahan yang dapat berupa material dan nonmaterial. b) *indirect motivation*, berupa motivasi yang diberikan secara tidak langsung seperti sarana dan prasarana.

Berdasarkan dimensi motivasi kerja, terdapat indikator-indikator di dalamnya, yaitu: a) motivasi internal yang diindikasi dengan: tanggung-jawab dalam melaksanakan tugas, melaksanakan tugas dengan target yang jelas, memiliki tujuan yang jelasdan menantang, terdapat umpan balik atas hasil pekerjaannya, memiliki perasaan senang dalam bekerja, selalu berusaha untuk menggungguli orang lain, mengutamakan prestasi dari apa yang dikerjakannya; b) motivasi eksternal dengan indikatornya: selalu berusaha untuk memenuhi kebutuhan hidup dan kebutuhan kerjanya, senang memperoleh pujian dari apa yang dikerjakannya, Bekerja dengan harapan ingin memperoleh insentif, bekerja dengan harapan ingin memperoleh perhatian dari teman dan atasan. dimensi motivasi kerja diindikasi oleh: a) tanggung-jawab: kerja keras, pencapaian tujuan; b) prestasi: dorongan untuk sukses, umpan balik, unggul; b) pengembangan diri: peningkatan keterampilan, dorongan untuk maju; c) kemandirian: mandiri dalam bekerja, suka pada tantangan.

1) Faktor intern

a) keinginan untuk dapat hidup: memperoleh kompensasi yang memadai, pekerjaan

yang tetap meskipun dengan penghasilan yang tidak begitu memadai, kondisi kerja yang aman dan nyaman.

- b) Keinginan untuk memperoleh penghargaan: dihormati orang lain, memperoleh status sosial yang lebih tinggi
- c) Keinginan untuk memperoleh pengakuan: adanya penghargaan terhadap prestasi, adanya hubungan kerja yang harmonis dan kompak, pimpinan yang adil dan bijaksana, perusahaan tempat bekerja dihargai masyarakat
- d) Keinginan untuk berkuasa

2) Faktor ekstern

- a) Kondisi lingkungan kerja: fasilitas dan alat bantu pekerjaan yang baik, kebersihan yang terjaga, pencahayaan yang cukup, ketenangan, hubungan yang baik
- b) Kompensasi yang memadai
- c) Supervisi yang baik: pengarahan yang baik, membimbing kerja para karyawan, melaksanakan pekerjaan tanpa kesalahan.
- d) Adanya jaminan pekerjaan: jaminan karier yang jelas, promosi jabatan dan pangkat, pemberian kesempatan dalam mengembangkan potensi diri.
- e) Status dan tanggung jawab: kesempatan menduduki jabatan, perasaan dipercaya oleh perusahaan, perasaan diberi tanggung-jawab, diberi wewenang dalam bekerja. dimensi kerja adalah sebagai berikut: a) *direct motivation*: memberikan pujian, penghargaan, bonus, piagam; b) *indirect motivation*: peralatan kerja yang baik, ruangan kerja yang nyaman, suasana dan lingkungan pekerjaan yang baik, penempatan karyawan yang tepat.

motivasi kerja dapat terbagi dalam tiga dimensi, yakni

1) Kebutuhan akan berprestasi/*need of achievement*

Dalam dimensi ini diukur oleh dua indikator, yakni pengembangan kreativitas, dan adanya sikap antusias untuk berprestasi tinggi

2) Kebutuhan akan kekuasaan/*need of power*

Dalam dimensi kebutuhan akan kekuasaan ini diukur melalui empat dimensi, yaitu memiliki kedudukan yang terbaik, dan mengerahkan kemampuan demi mencapai kekuasaan, memiliki keinginan untuk memimpin rekan kerja, memiliki keinginan untuk berdampak pada rekan kerja

3) Kebutuhan akan afiliasi/*need of affiliation*

Dalam dimensi kebutuhan akan afiliasi ini oleh empat indikator, yaitu kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain di lingkungan kerja (*sense of belonging*), kebutuhan akan rasa dihormati (*sense of importance*), kebutuhan akan perasaan maju dan tidak gagal (*sense of achievement*), dan kebutuhan akan perasaan ikut serta atau terlibat (*sense of participation*)

individu memiliki cadangan energi potensialnya, dimana potensial energi tersebut dapat dilepaskan dan dikembangkan bergantung pada kekuatan atau dorongan motivasi individu, dan situasi serta peluang yang tersedia.

BAB 12

MANAJEMEN HUMAN CAPITAL: MENCIPTAKAN KEPUASAN KERJA

Salah satu saran penting pada manajemen sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan adalah terciptanya kepuasan kerja para pegawai. Kepuasan kerja menyangkut sikap seseorang terhadap lingkungan di mana dia bekerja.

A. Pengertian Kepuasan Kerja

Pada dasarnya, kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku di dalam dirinya, oleh sebab itu ada beberapa pengertian tentang kepuasan kerja.

kepuasan kerja adalah cara pandang seseorang baik yang bersifat positif maupun bersifat negatif tentang pekerjaannya. Sejalan dengan itu, kepuasan kerja suatu perasaan positif tentang pekerjaan yang dihasilkan dari suatu evaluasi dari karakteristik-karakteristiknya. kepuasan kerja dapat diartikan suatu sikap karyawan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis. Kepuasan kerja merupakan suatu reaksi emosional yang ternyata kompleks, di mana individu akan bereaksi dengan sikapnya atas pekerjaan yang dilakukannya. Sikap inilah yang akan menghasilkan reaksi positif dan juga reaksi yang negatif, hal ini bergantung pada pengaruh internal atau eksternal yang melibatkan sisi psikologis individu. kepuasan kerja adalah gabungan dari aspek psikologis sosiologis, interaksi antarpersonel, perilaku, kebijakan, dan suasana lingkungan kerja. Sehingga sulit untuk diukur, dikarenakan oleh standar dan takaran yang berbeda di setiap individunya.

Mengenai kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Perasaan karyawan baik itu senang maupun tidak senang dicerminkan dengan kepuasan kerjanya, hal ini nampak dalam aktivitas bekerja mereka yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Ini berhubungan dengan psikologis seseorang seperti definisi kepuasan kerja yaitu kepuasan kerja pada dasarnya merupakan salah satu aspek psikologis yang mencerminkan perasaan

seseorang terhadap pekerjaannya. Ia akan merasa puas dengan adanya kesesuaian antara kemampuan, keterampilan, dan harapannya dengan pekerjaan yang dihadapi.

Kepuasan kerja merujuk pada bagaimana perasaan seseorang dengan pekerjaannya. Kepuasan kerja sebagai keadaan emosi yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. pencapaian nilai-nilai pekerjaan seseorang dalam situasi kerja menghasilkan kondisi emosional yang menyenangkan yang dikenal sebagai kepuasan kerja. Kepuasan kerja sebagai kombinasi kondisi psikologis, fisiologis, dan lingkungan yang menyebabkan seseorang dengan jujur mengatakan bahwa saya puas dengan pekerjaan. kepuasan kerja berfokus pada peran karyawan di tempat kerja. Dengan demikian, ia mendefinisikan kepuasan kerja sebagai orientasi afektif dari individu terhadap peran pekerjaan yang saat ini mereka tempati.

Kepuasan kerja sebagai kumpulan perasaan dan keyakinan yang dimiliki orang tentang pekerjaan mereka saat ini. Tingkat kepuasan kerja seseorang dapat berkisar dari kepuasan ekstrem hingga ketidakpuasan ekstrem. Selain memiliki sikap tentang pekerjaan mereka secara keseluruhan.

kepuasaan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Pegawai akan merasa puas atau tidak puas bergantung pada unsur-unsur dalam pekerjaan dan dirinya dapat mendorong dirinya dalam beraktivitas di lingkungan kerja.

kepuasaan kerja sebagai cara individu merasakan pekerjaannya yang dihasilkan dari sikap individu tersebut terhadap berbagai aspek yang terkandung dalam pekerjaan. Kepuasan kerja berbeda-beda bagi setiap individu, hal ini dipengaruhi oleh karakteristik dan situasi di dalam maupun di luar lingkungan pekerjaannya. Jika dalam pekerjaannya terdapat banyak aspek yang diinginkan individu, maka semakin tinggi kepuasan yang didupakannya. Sebaliknya, jika aspek pekerjaan sedikit maka kepuasan yang didupakannya cenderung rendah.

kepuasan kerja, yakni sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya, sikap ini dicerminkan dengan moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan tersebut dapat dirasakan karyawan saat beraktivitas kerja, di luar kerja, dan gabungan di saat dan di luar kerja. Saat berada dalam pekerjaan kepuasan yang diperoleh oleh karyawan dapat berupa pujian, perlakuan yang baik, sarana- prasarana dan lingkungan kerja yang baik. Kepuasan karyawan di luar pekerjaan dapat berupa pemenuhan kebutuhan-kebutuhannya sehari-hari. Sedangkan kepuasan kerja kombinasi dapat dilihat jika karyawan puas akan hasil kerja dengan balas jasa yang adil dan layak dari perusahaan. kepuasan kerja didefinisikan sebagai cara pandang, sikap, gabungan dari aspek psikologis sosiologis, interaksi antar personel, perilaku, kebijakan, dan suasana lingkungan kerja di mana semua itu disinergikan dalam diri karyawan untuk menciptakan kepuasan kerja.

B. Aspek-Aspek Kepuasan Kerja

beberapa aspek dalam mengukur kepuasan kerja:

- 1) Aspek psikologis, berhubungan dengan kejiwaan karyawan meliputi minat, ketentraman kerja, sikap terhadap kerja, bakat dan ketrampilan.
- 2) Aspek fisik, berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja, pengaturan waktu istirahat, keadaan ruangan, suhu udara, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan dan umur.
- 3) Aspek sosial, berhubungan dengan interaksi sosial, baik antar sesama karyawan dengan atasan maupun antarkaryawan yang berbeda jenis kerjanya serta hubungan dengan anggota keluarga.
- 4) Aspek finansial, berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan, yang meliputi sistem dan besar gaji, jaminan sosial, tunjangan, fasilitas dan promosi. ada beberapa aspek kepuasan kerja, yaitu:

- 1) Keamanan kerja. Aspek ini sering disebut penunjang kepuasan kerja, baik bagi

karyawan pria maupun wanita. Keadaan yang aman sangat memengaruhi perasaan karyawan selama kerja.

- 2) Kesempatan untuk maju dan berkembang. Adalah ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja.
- 3) Gaji. Gaji dapat dijadikan sebagai indikator dalam mengekspresikan kepuasan kerja karyawan, gaji yang diterima karyawan seyogyanya sesuai dengan harapan dan kualitas kerja yang dihasilkan.
- 4) Kondisi kerja. Termasuk di sini adalah kondisi tempat, ventilasi, penyiangan, kantin dan tempat parkir.
- 5) Komunikasi. Komunikasi yang lancar antar karyawan dengan pihak manajemen banyak membantu menciptakan hubungan yang harmonis. Dalam hal ini adanya kesediaan atasan untuk mau mendengar, memahami, dan mengakui pendapat umum ataupun prestasi karyawan sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas.

C. Teori Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja mengacu pada sikap dan perasaan yang dimiliki orang tentang pekerjaan mereka. Sikap positif dan semangat terhadap pekerjaan mengindikasikan kepuasan kerja. Sikap negatif dan tidak menguntungkan terhadap pekerjaan mengindikasikan ketidakpuasan kerja. Penjelasan ini didukung oleh beberapa teori kepuasan kerja.

teori kepuasan model dua faktor digambarkan dengan keinginan karyawan yang dapat dibagi menjadi dua kelompok. Kelompok pertama adalah kelompok yang memiliki kepuasan melalui pekerjaannya yang menjadi sumber pertumbuhan kepuasan individu, dan kelompok yang kedua adalah kelompok yang selain memiliki kepuasan melalui pekerjaannya, dikaitkan juga dengan perlakuan yang adil dalam kompensasi, pengawasan, kondisi kerja dan praktik administrasi. Pemenuhan kebutuhan kelompok kedua tidak memotivasi individu pada tingkat kepuasan kerja yang tinggi dan kinerja ekstra pada pekerjaan. Dapat diharapkan dari memuaskan kelompok kebutuhan kedua ini adalah

pencegahan ketidakpuasan dan kinerja pekerjaan yang buruk.

Kelompok-kelompok ini membentuk dua faktor dalam model, satu terdiri dari pemuas atau motivator, karena mereka terlihat efektif dalam memotivasi individu untuk kinerja dan upaya yang unggul. Di sisi lain terdiri dari orang-orang yang tidak puas, yang secara esensial menggambarkan lingkungan dan melayani terutama untuk mencegah ketidakpuasan kerja, sementara hanya sedikit berpengaruh pada sikap kerja yang positif. Terakhir adalah faktor kebersihan (*hygiene factors*) istilah medis ini digunakan yang berarti pencegahan dan lingkungan.

teori kepuasan dua faktor adalah pengembangan dari teori Maslow. mengklasifikasikan dua kategori kebutuhan yang sesuai dengan level yang lebih rendah dan lebih tinggi dari tujuan manusia. Dia menyebut satu kelompok faktor kebersihan (*hygiene factor*) dan kelompok lain motivator. Faktor kebersihan adalah faktor lingkungan dalam situasi kerja yang membutuhkan perhatian terus-menerus untuk mencegah ketidakpuasan. Faktor-faktor ini termasuk gaji dan imbalan lainnya, kondisi kerja, keamanan, gaya pengawasan, dll. Mereka pada dasarnya adalah faktor dalam menarik karyawan, dan mengabaikan mengarah pada ketidakpuasan, tetapi mereka tidak dapat secara aktif mempromosikan kepuasan atau memotivasi pekerja.

Secara psikologi, kepuasan kerja dapat diuraikan dengan teori keadilan. teori keadilan adalah ketika orang membandingkan input dan hasil pekerjaan mereka dengan input dan hasil pekerjaan orang lain. Karyawan cenderung membandingkan diri mereka dengan orang lain yang mereka anggap dibayar lebih banyak dari mereka.

Karyawan yang merasakan diperlakukan tidak adil akan mencoba beberapa hal untuk membuat upah mereka tampak lebih adil dan di satu sisi mereka dapat mengurangi input mereka ke organisasi karena upah yang tidak memuaskan. individu selalu membandingkan rasio hasil/input dengan rasio orang lain yang relevan. Jika rasio serupa, ekuitas dirasakan; jika rasio berbeda, individu akan berusaha memperbaiki situasi.

persepsi individu tentang seberapa adil mereka diperlakukan ketika dibandingkan dengan orang lain akan menentukan motivasi dan kepuasan mereka. Individu hanya dapat puas di tempat kerja jika mereka percaya bahwa orang lain berbagi kondisi yang sama.

beberapa teori tentang kepuasan kerja, yakni:

- 1) Teori keseimbangan (*equity theory*)
- 2) Teori perbedaan (*discrepancy theory*)
- 3) Teori pemenuhan kebutuhan (*need fulfillment theory*)
- 4) Teori pandangan kelompok (*social reference group theory*)
- 5) Teori pengharapan (*expectancy theory*)
- 6) Teori dua faktor Herzberg

Secara umum dapat dijabarkan teori-teori kepuasan kerja di atas: bahwa dalam teori keseimbangan, kepuasan dan ketidakpuasan individu membandingkan input-output dengan individu lainnya (*comparison person*), sehingga apabila sebanding (*equity*) maka individu akan terpuaskan, jika tidak sebanding (*inequity*) maka terdapat dua kemungkinan; ketidaksebandingan yang menguntungkan dirinya dan ketidaksebandingan yang menguntungkan individu pembandingnya.

Dalam teori perbedaan, kepuasan kerja diukur dari selisih antara yang didapat dan diharapkan. Apabila yang didapat individu lebih besar daripada yang diharapkannya maka individu akan puas, demikian juga sebaliknya apabila yang didapat lebih kecil daripada yang diharapkannya maka individu tidak akan terpuaskan.

Teori pemenuhan kebutuhan, individu akan puas bila kebutuhannya terpenuhi, begitu pula sebaliknya. Dalam teori pandangan kelompok, kepuasan akan bergantung pada hasil kerja yang sesuai dengan kebutuhan dan minat dari apa yang diharapkan oleh kelompok. Dalam teori pengharapan, individu dituntut untuk memiliki keyakinan dan dorongan dari dalam diri untuk mencapai sesuatu yang berupa hasil dari aktivitas kerja. Teori dua faktor

Herzberg merupakan salah satu pengukur kepuasan kerja yang menimbulkan rasa puas dan tidak puas, yakni dengan dua faktor (faktor pemeliharaan dan faktor pemotivasiannya). Dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah reaksi emosional dari dalam diri seseorang dalam mendapatkan rasa puas atau tidak puas, kepuasan tersebut didapatkan dari dorongan yang ada dalam diri atau luar diri. Kepuasan kerja merupakan faktor yang dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik dari segi moral, disiplin, prestasi kerja, produktivitas yang baik guna tercapainya tujuan dari perusahaan. Kepuasan kerja dapat dijadikan acuan dalam mengukur kesesuaian antara apa yang diharapkan karyawan dan imbalan yang diberikan oleh perusahaan.

D. Faktor yang Memengaruhi Kepuasan Kerja

Sebahagian besar waktu manusia dihabiskan di tempat dia bekerja. Itu sebabnya faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja perlu diperhatikan. Faktor yang dapat memengaruhi kepuasaan dalam bekerja, di antaranya: pembayaran, aktivitas pekerjaan, promosi dalam pekerjaan, pengawasan, dan rekan sesama yang bekerja dalam suatu perusahaan atau organisasi.

Kepuasan karyawan juga bisa dipengaruhi oleh beberapa sebab atau beberapa hal semisal:

- 1) Balas jasa yang adil dan layak
- 2) Penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian
- 3) Berat-ringannya pekerjaan
- 4) Suasana dan lingkungan pekerjaan
- 5) Perlengkapan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan
- 6) Sikap pimpinan dalam kepemimpinannya
- 7) Sifat pekerjaan monoton atau tidak

Pendapat lain menyebutkan bahwa terdapat sembilan faktor yang berpotensi dan dapat membuat karyawan merasa puas dalam bekerja, antara lain :

- 1) Pekerjaan tidak monoton. Pelaksana dapat melakukan berbagai unsur pekerjaan yang cukup bervariasi dan leluasa mengatur tempo.

- 2) Pekerjaan dirancang oleh manajemen sedemikian rupa sehingga tidak menyia-nyiakan waktu dan tenaga pelaksananya.
- 3) Pekerja bebas merencanakan sendiri pekerjaan dan cara kerja yang efektif
- 4) Pekerja memperoleh wewenang yang memadai atas pekerjaannya.
- 5) Perkerja mempunyai peluang memperoleh pengakuan atas hasil karyanya dan mendapat kesempatan untuk berkembang.
- 6) Pekerja tidak merasa diawasi dengan begitu ketat, tidak terlalu banyak diomeli, dan dikendalikan terlalu banyak.
- 7) Pekerja menilai tugasnya penting bagi keseluruhan karya perusahaan dan secara pribadi tidak merasa diperas sumber potensinya.
- 8) Pekerja dapat meralat kesalahan dan meningkatkan teknik kerja apabila lebih dihargai oleh atasan.
- 9) Pekerjaan menyediakan umpan balik dari atasan tanpa menyebabkan rasa sakit hati atau kecewa.

terdapat aspek pokok dari sudutpandang pekerja yang dianggap penting, antara lain:

- 1) Adanya tantangan dalam penggunaan kemampuan individu yang diperlukannya.
- 2) Kebebasan dalam melaksanakan pekerjaan, kesempatan untuk menerapkan ide-ide pribadi, perasaan penting dalam hal melaksanakan pekerjaan.
- 3) Kesempatan untuk tumbuh dan berkembang melalui latihan “*feedback*” tentang hasil pekerjaan dan menerima aneka macam tugas dalam jumlah yang layak.
- 4) Penghargaan tentang hasil pekerjaan yang diberikan atasan dengan cara yang terbuka, secara jujur dan pada waktu yang tepat.

Kesimpulan dari kutipan di atas adalah kepuasan karyawan dalam bekerja dipengaruhi oleh banyak faktor yang dapat diukur dengan respons emosional terhadap situasi pekerjaan. Kepuasan kerja terkait dengan apa yang sebenarnya karyawan dapatkan dari yang diharapkan. Itu sebabnya kepuasan kerja dapat diekspresikan dalam konten pekerjaan,

remunerasi, sikap rekan kerja, dan peluang pengembangan diri.

E. Penyebab Kepuasan Kerja

terdapat lima faktor yang dapat memengaruhi timbulnya kepuasan kerja, yaitu sebagai berikut.

1. *Need fulfillment* (pemenuhan kebutuhan)

Model ini dimaksudkan bahwa kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.

2. *Discrepancies* (perbedaan)

Model ini menyatakan bahwa kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan yang diperoleh individu dari pekerjaan. Apabila harapan lebih besar daripada apa yang diterima, orang akan tidak puas. Sebaliknya diperkirakan individu akan puas apabila mereka menerima manfaat di atas harapan.

3. *Value attainment* (pencapaian nilai)

Gagasan *value attainment* adalah bahwa kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting

4. *Equity* (keadilan)

Dalam model ini dimaksudkan bahwa kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja. Kepuasan merupakan hasil dari persepsi orang bahwa perbandingan antara hasil kerja dan inputnya relatif lebih menguntungkan dibandingkan dengan perbandingan antara keluaran dan masukan pekerjaan lainnya.

5. *Dispositional/genetic components* (komponen genetik)

Beberapa rekan kerja atau teman tampak puas terhadap variasi lingkungan kerja, sedangkan lainnya kelihatan tidak puas. Model ini didasarkan pada keyakinan bahwa kepuasan kerja sebagian merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik. Model menyiratkan perbedaan individu hanya mempunyai arti penting untuk menjelaskan

kepuasaan kerja seperti halnya karakteristik lingkungan pekerjaan

F. Respon Terhadap Ketidakpuasan Kerja

Dalam suatu organisasi di mana sebagian terbesar pekerjaannya memperoleh kepuasan kerja, tidak tertutup kemungkinan sebagian kecil di antaranya merasakan ketidakpuasan. empat tanggapan yang berbeda satu sama lain dalam dimensi konstruktif/destruktif dan aktif/pasif, dengan penjelasan sebagai berikut.

1. Exit

Ketidakpuasan ditunjukkan melalui perilaku diarahkan pada meninggalkan organisasi, termasuk mencari posisi baru atau mengundurkan diri.

2. Voice

Ketidakpuasan ditunjukkan secara pasif, tetapi optimistik dengan menunggu kondisi untuk memperbaiki, termasuk dengan berbicara bagi organisasi dihadapan kritik eksternal dan mempercayai organisasi dan manajemen melakukan hal yang benar.

3. Loyalty

Ketidakpuasan ditunjukkan secara pasif, tetapi optimistik dengan menunggu kondisi untuk memperbaiki, termasuk dengan berbicara bagi organisasi di hadapan kritik eksternal dan mempercayai organisasi dan manajemen melakukan hal yang benar

4. Neglect

Ketidakpuasan ditunjukkan melalui tindakan secara pasif membiarkan kondisi semakin buruk, termasuk kemangkiran atau keterlambatan secara kronis, mengurangi usaha, dan meningkat.

BAB 13

MANAJEMEN HUMAN CAPITAL: MEMPERTAHANKAN LOYALITAS PEGAWAI

Sikap setia dari karyawan adalah harapan setiap perusahaan. Sikap setia karyawan banyak dipengaruhi oleh emosional karyawan itu sebabnya sulit diselami dan dilihat secara nyata. Perusahaan sangat bergantung pada kesetiaan karyawan karena berhubungan dengan keberhasilan perusahaan.

A. Pengertian Loyalitas Karyawan

Karyawan yang mengabdikan diri untuk kesuksesan organisasi mereka sangat dicari dan diperlukan.

manifestasi dari kebutuhan fundamental manusia untuk memiliki, mendorong mendapatkan rasa aman dan membangun keterikatan serta menciptakan ikatan emosional”. Dalam rangka meningkatkan loyalitas karyawan, perusahaan perlu untuk meningkatkan kesetiaan karyawan yang ada dalam perusahaannya. Loyalitas karyawan adalah rasa kesetiaan atau kesadaran seorang karyawan terhadap perusahaannya, yang dapat dilihat dari aspek disiplin kerja, tanggungjawab, dan sikapnya selama bekerja di perusahaan. Dimensi loyalitas karyawan, antara lain: (1) dimensi taat padaperaturan, (2) dimensi tanggung jawab pekerjaan, (3) dimensi rasa memiliki, (4) dimensi hubungan antar pribadi, (5) dimensi kesukaan terhadap pekerjaan. loyalitas karyawan adalah dapat didefinisikan sebagai keterikatan psikologis atau komitmen pada organisasi dan berkembang sebagai hasil dari peningkatan kepuasan. Kepuasan timbul dari proses evaluasi internal, dan jika tingkat harapan karyawan terpenuhi atau dilampaui, maka kepuasan tumbuh. Loyalitas karyawan kemudian berkembang menjadi sikap emosional umum terhadap organisasi.

Dengankata lain, semakin puas seorang karyawan mengenai lingkungan kerjanya, semakin besar kemungkinan dia akan mengembangkan rasa komitmen terhadap organisasi secara umum.

loyalitas karyawan didefinisikan sebagai karyawan yang berkomitmen untuk kesuksesan organisasi dan percaya bahwa bekerja untuk organisasi ini adalah pilihan terbaik mereka. Loyalitas, sebagai istilah umum dapat didefinisikan sebagai pengabdian seseorang atau perasaan melekat pada objek tertentu, yang mungkin orang lain atau sekelompok orang, cita-cita, tugas, atau sebab. Hal ini mengekspresikan dirinya dalam pemikiran dan tindakan dan

berusaha untuk mengidentifikasi kepentingan orang yang setia dengan orang-orang dari objek.

Loyalitas karyawan adalah komitmen yang disengaja untuk memajukan kepentingan terbaik dari atasan seseorang, bahkan ketika melakukannya dapat menuntut pengorbanan beberapa aspek dari kepentingan pribadi seseorang di luar apa yang akan dituntut oleh kewajiban hukum dan kewajiban moral lainnya. loyalitas karyawan sebagai tingkat lamanya layanan karyawan yang signifikan di perusahaan, kecenderungan yang rendah untuk mencari tawaran pekerjaan di luar dan rasa memiliki yang kuat.

gambaran loyalitas karyawan dalam dua bagian. Bagian pertama adalah memikirkan kepentingan terbaik perusahaan. Bagian kedua adalah ketika seorang karyawan tetap dengan perusahaan yang sama alih-alih pindah. loyalitas karyawan adalah perilaku kewarganegaraan organisasi yang mencerminkan kesetiaan kepada organisasi melalui promosi minat dan citra kepada orang luar. Karyawan yang terlibat dalam perilaku loyalitas ini bertindak sebagai advokat kepada konsumen produk, layanan, dan citra organisasi

Dari beberapa definisi di atas, loyalitas karyawan didefinisikan sebagai kebutuhan fundamental manusia untuk memiliki, mendorong mendapatkan rasa aman dan membangun keterikatan serta menciptakan ikatan emosional, yang dapat terwujud dalam tingginya tingkatkepatuhan, rasa memililiki, tanggung-jawab, dan kesuksesan pekerjaan dalam perusahaan.

B. Faktor-faktor yang Memengaruhi Loyalitas Karyawan

faktor-faktor yang memengaruhi loyalitas karyawan sebagai berikut :

1. Faktor Rasional. Menyangkut hal-hal yang bisa dijelaskan secara logis, seperti: gaji, bonus, jenjang karir dan fasilitas-fasilitas yang diberikan lembaga kepada karyawan.
2. Faktor Emosional. Menyangkut perasaan atau ekspresi diri seperti: pekerjaan yang menantang, lingkungan kerja yang mendukung, perasaan aman karena perusahaan merupakan tempat bekerja dalam jangka panjang, pemimpin yang berkharisma,

pekerjaan yang membanggakan, penghargaan-penghargaan yang diberikan perusahaan dan budayakerja.

3. Faktor Kepribadian. Menyangkut sifat, karakter, tempramen yang dimiliki oleh karyawan.

loyalitas kepada pekerjaan tercermin pada sikap karyawan yang mencurahkan kemampuan dan keahlian yang dimiliki, melaksanakan tugas dengan tanggung jawab, jujur dalam bekerja, hubungan kerja yang baik dengan atasan, kerja sama yang baik dengan rekan kerja, disiplin, menjaga citra perusahaan dan adanya kesetiaan untuk bekerja dalam waktu yang lebih panjang. loyalitas adalah kesediaan untuk melindungi dan menyelamatkan fisik dan perasaan seseorang. loyalitas adalah tekad dan kesanggupan menaati, melaksanakan, dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab. Tekad dan kesanggupan tersebut harus dibuktikan dengan sikap dan perilaku karyawan yang bersangkutan dalam kegiatan sehari-hari serta melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya..

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa loyalitas karyawan adalah kesediaan karyawan untuk menjalankan tugas perusahaan secara penuh kesadaran dan tanggung jawab sehingga tujuan perusahaan berhasil maksimal.

C. Ciri-ciri Loyalitas Karyawan

Penjabaran sikap setia kepada perusahaan antara lain adalah:

a. Kejujuran

Kejujuran mempunyai banyak dimensi dan bidang. Dalam konteks sikap setia kepadaperusahaan, ketidakjujuran di perusahaan akan merugikan banyak orang, bukan hanya perusahaan, tetapi pemilik, direksi, karyawan, keluarga karyawan, masyarakat, *supplier*, dan yang lainnya pada akhirnya negarapun

dirugikan.

b. Mempunyai rasa memiliki perusahaan

Memberi pengertian agar karyawan mempunyai rasa memiliki perusahaan adalah dengan memahami bahwa perusahaan adalah tubuh imajiner, di mana seluruh pribadi yang terlibat di dalamnya merupakan anggota-anggotanya.

c. Mengerti kesulitan perusahaan

Memahami bahwa yang terbaik untuk perusahaan pada hakikatnya terbaik untuk karyawan. Dan yang terbaik untuk karyawan belum tentu terbaik untuk perusahaan. Tindakan yang bijak yang dilakukan oleh karyawan dalam memahami dan mengerti kesulitan perusahaan adalah dengan saling bahu-membahu untuk membantu pulihnya perusahaan bukan dengan meninggalkannya dan segera pindah ke perusahaan yang lain.

d. Bekerja lebih dari yang diminta perusahaan

Hal ini sepertinya sulit dilakukan sebab mengerjakan dalam *job description* saja sulit apalagi mengerjakan yang lainnya. Bekerja lebih dari yang diminta perusahaan merupakan konsep yang hebat dan dalam jangka panjang memberikan keuntungan yang besar pada individu karyawan itu sendiri. Perusahaan bisa saja bangkrut tetapi manusia yang berkualitas dan kompetitif tidak mungkin bangkrut.

e. Menciptakan suasana yang menyenangkan di perusahaan

Suasana yang tidak kondusif sangat memengaruhi kinerja karyawan, yang berakibat terhadap produktivitas. Hal yang paling menentukan sarana dalam perusahaan adalah pimpinannya. Semakin tinggi jabatan pemimpin tersebut semakin berpengaruh dalam menciptakan suasana di perusahaan karena merekalah yang mempunyai kekuasaan dan wewenang yang lebih.

f. Menyimpan rahasia perusahaan

Rahasia perusahaan adalah segala data atau informasi dari perusahaan yang dapat

digunakan oleh pihak lain, terutama kompetitor untuk perusahaan.

g. Menjaga dan meninggikan citra perusahaan

Kewajiban setiap karyawan menjaga citra positif perusahaan. Logikanya jika citra perusahaan positif maka citra setiap pribadi karyawan yang ada di dalamnya juga ikut terlihat positif.

h. Hemat

Hemat berarti mengeluarkan uang atau potensi tepat sesuai dengan kebutuhan.

i. Tidak apriori terhadap perubahan

Perubahan pada hakikatnya adalah sebuah hukum alam. Perubahan tidak dapat dilawan dan tidak ada pilihan lain kecuali tetap ikut dalam perubahan. Karena melawan perubahan dengan selalu membuat tolak ukur pada kejayaan dan keberhasilan masa lampau sama dengan melawan hukum alam.

ciri-ciri karyawan yang loyal adalah :

Bertanggung jawab, artinya mampu mengemban tugas dengan benar, berani mengambil risiko apapun yang dilakukan akan dipertanggungjawabkan walaupun menyakitkan.

- a. Mau berkorban untuk kepentingan bersama atau organisasi karena merasa memiliki organisasi yang harus diperjuangkan bersama.
- b. Berani menjadi dirinya sendiri, memiliki sikap percaya diri yang tinggi, mampu menyelesaikan masalah-masalah yang dihadapinya.
- c. Selalu melibatkan diri di setiap kegiatan yang diselenggarakan organisasi.
- d. Karyawan senantiasa menerima dengan lapang dada setiap kritik membangun yang disampaikan oleh pemimpinnya maupun para karyawan yang lain.
- e. Karyawan secara sendiri-sendiri dan atau bersama-sama mengembangkan dan meningkatkan mutu profesinya.
- f. Karyawan selalu bicara, bersikap, dan bertindak sesuai dengan martabat profesinya.
- g. Karyawan menciptakan dan memelihara hubungan antara sesama karyawan baik

dan lingkungan kerja maupun di dalam hubungan keseluruhan.

- h. Karyawan tidak melakukan tindakan-tindakan yang merugikan nama baik rekan-rekan seprofesinya dan menunjang martabat karyawan yang lain baik secara keseluruhan maupun secara pribadi.
- i. Karyawan secara bersama-sama memelihara, membina, dan meningkatkan organisasi karyawan profesional sebagai sarana pengabdian.
- j. Karyawan melaksanakan segala ketentuan yang merupakan kebijaksanaan organisasi.

D. Aspek-aspek Loyalitas Karyawan

loyalitas memberikan aspek-aspek tentang loyalitas yang diantaranya :

- a. Ketaatan atau kepatuhan, yaitu kesanggupan seorang karyawan untuk menaati segala peraturan lembaga yang berlaku, dan menaati perintah lembaga yang diberikan atasan yang berwenang, serta sanggup tidak melanggar larangan yang ditentukan. Ciri-ciri ketaatan ini adalah:
 - 1. Taat peraturan peundang-undangan yang ditentukan
 - 2. Menaati perintah lembaga/institusi yang diberikan atasan
 - 3. Menaati jam kerja
 - 4. Memberikan pelayanan kepada masyarakat
- b. Tanggung jawab, yaitu kesanggupan seorang karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan baik, tepat waktu serta berani mengambil risiko untuk keputusan yang dibuat atau tindakan yang dilakukan. Ciri-cirinya adalah:
 - 1. Dapat menyelesaikan pekerjaan atau tugas dengan baik dan tepat waktu.
 - 2. Selalu memelihara dan menyimpan barang-barang lembaga dengan sebaik-baiknya.
 - 3. Mengutamakan kepentingan lembaga daripada kepentingan pribadi atau golongan.
 - 4. Tidak berusaha melemparkan kesalahan kepada orang lain.
- c. Pengabdian, yaitu sumbangan pemikiran dan tenaga secara ikhlas kepada perusahaan
- d. Kejujuran,

cirri-ciri pegawai yang jujur antara lain:

1. Selalu melaksanakan tugas dengan penuh keikhlasan tanpa merasa dipaksa
2. Tidak menyalahgunakan wewenang yang ada padanya
3. Melaporkan hasil pekerjaannya kepada atasannya

Berdasarkan penjelasan diatas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa loyalitas memiliki aspek-aspek yakni ketaatan/kepatuhan, tanggungjawab, pengabdian, dan kejujuran.

E. Indikasi Turunnya Loyalitas Karyawan

Indikasi-indikasi turunnya loyalitas karyawanantara lain :

a. Rendahnya produktivitas kerja

Turunnya produktivitas kerja ini dapat diukur atau diperbandingkan dengan waktu sebelumnya. Produktivitas kerja yang turun ini dapat terjadi karena kemalasan atau penundaan kerja.

b. Tingkat absensi yang naik

Pada umumnya bila loyalitas dan sikap kerja karyawan turun, maka karyawan akan malasuntuk datang bekerja setiap hari. Bila ada gejala–gejala absensi naik maka perlu segera dilakukan penelitian.

c. Tingkat perpindahan buruh yang tinggi

Keluar masuknya karyawan yang meningkat tesebut terutama adalah karena tidak senangnya para karyawan bekerja pada perusahaan. Untuk itu mereka berusaha mencari pekerjaan lain yang dianggap sesuai.

d. Kegelisahan di mana-mana

Loyalitas dan sikap kerja karyawan yang menurun dapat menimbulkan kegelisahan. Seorang pemimpin harus mengetahui bahwa adanya kegelisahan itu dapat terwujud dalambentuk ketidaktenangan dalam bekerja, keluhan kesah serta hal–hal yang lain.

e. Tuntutan yang sering terjadi

Tuntutan yang sebetulnya merupakan perwujudan dan ketidakpuasan, di mana pada tahap tertentu akan menimbulkan keberanian untuk mengajukan tuntutan.

f. Pemogokan

Tingkat indikasi yang paling kuat tentang turunnya loyalitas dan sikap kerja karyawan adalah pemogokan. Biasanya suatu perusahaan yang karyawannya sudah merasa tidak tahan lagi hingga memuncak, maka hal itu akan menimbulkan suatu tuntutan, dan bilamana tuntutan tersebut tidak berhasil, maka pada umumnya karyawan melakukan pemogokan kerja.

F. Upaya Peningkatan Loyalitas Karyawan

Langkah-langkah yang dapat dilakukan untuk memperbaiki atau meningkatkan loyalitas antara lain :

- a. Mengkaji ulang seluruh pekerjaan atau jabatan yang ada di dalam perusahaan dan menyusun uraian pekerjaan yang benar
- b. Pimpinan perusahaan perlu memberikan perhatian yang lebih terhadap kepuasan karyawan
- c. Melibatkan karyawan dalam berbagai pelatihan, sesuai dengan bidang tugasnya masing-masing
- d. Meningkatkan kualitas sistem penilaian kerja pegawai
- e. Meningkatkan keterpaduan dan keterbukaan sistem pengembangan karir
- f. Penyempurnaan sistem kompensasi, sehingga mencerminkan keadilan eksternal
- g. Meningkatkan efektifitas komunikasi dalam perusahaan sehingga ada umpan balik terhadap hasil pekerjaan
- h. Meningkatkan fleksibilitas waktu kerja sesuai dengan keadaan.

Dalam Islam loyalitas disebut dengan istilah Al-Wala'. Al-Wala' merupakan konsekuensi kalimat syahadat. Seseorang yang sudah mengikrarkan La Ilaha Ilallah Muhammadun Rasullah, sudah selayaknya berlepas diri dari semua Tuhan yang disembah, diikuti dan

dipatuhi selain Allah.

Kata Wala“ berasal dari walayah yang berarti nasab, dukungan, dan pemerdekaan budak. Menurut Syaikhul Islam Ibnu Taimiyah akar dari walayah adalah cinta dan kedekatan. Menurut Syaikh Al-Allamah Abdur-Raza Afifi berpendapat bahwa Wala“ merupakan sebagian dari manifestasi ketulusan cinta kepada Allah, kemudian kepada para nabi-Nya dan orang-orang beriman.

Kemudian di dalam surat Al’Anam: 71, Allah berfirman : “tidak ada paksaan untuk (memasuki) agama (Islam); Sesungguhnya telah jelas jalan yang benar daripada jalan yang sesat. karena itu Barangsiapa yang ingkar kepada Thaghut dan beriman kepada Allah, Maka Sesungguhnya ia telah berpegang kepada buhul tali yang Amat kuat yang tidak akan putus. dan Allah Maha mendengar lagi Maha mengetahui (256). Allah pelindung orang-orang yang beriman; Dia mengeluarkan mereka dari kegelapan (kekafiran) kepada cahaya (iman). dan orang-orang yang kafir, pelindung-pelindungnya ialah syaitan, yang mengeluarkan mereka daripada cahaya kepada kegelapan (kekafiran). mereka itu adalah penghuni neraka; mereka kekal di dalamnya (257).

Dari contoh kisah di atas menggambarkan betapa pentingnya sebuah loyalitas dalam Islam sehingga sikap loyal sangat diperlukan dalam agama, begitupun ketika bekerja di dalam sebuah perusahaan. Salah satu bentuk dari sikap loyal ini adalah taat/patuh kepada aturan. Allah memerintahkan untuk senantiasa patuh terhadap aturan yang berlaku. Sebagaimana dalam firman-Nya dalam surat Ali-Imron: 103.

G. Dimensi dan Indikator Loyalitas Karyawan

Dimensi loyalitas karyawan, antara lain: (1) dimensi taat pada peraturan, (2) dimensi tanggung jawab pekerjaan, (3) dimensi rasa memiliki, (4) dimensi hubungan antar pribadi, (5) dimensi kesukaan terhadap pekerjaan. dimensi loyalitas karyawan dapat ditinjau dari (1) komitmen, (2) motivasi, (3) rasa kepemilikan (*belongingness*), dan (4) pengembangan karir.

loyalitas karyawan memiliki dua dimensi, yaitu internal dan eksternal. Dimensi internal adalah komponen emosional seperti perasaan peduli, afiliasi dan komitmen. Dimensi eksternal berkaitan dengan cara kesetiaan memanifestasikan dirinya. Dimensi ini terdiri dari perilaku yang menampilkan komponen emosional dan merupakan bagian dari kesetiaan yang paling berubah. dimensi loyalitas pegawai terdiri atas (1) rasa kepemilikan, (2) kecenderungan untuk bekerja lebih, (3)tingkat kepatuhan yang tinggi, (4) cenderung untuk tetap dalam pekerjaannya. membagi loyalitas pegawai dalam empat dimensi yakni (1) keinginan untuk tetap dalam pekerjaannya, (2) keinginan untuk bekerja lebih, (3) rasa kepemilikan, dan (4) keinginan untuk mendapatkan tanggung jawab lebih.

BAB 14

MANAJEMEN HUMAN CAPITAL: BERBASIS TEKNOLOGIDIGITAL

Ekosistem bisnis berbasis platform tercipta seiring dengan teknologi internet yang berkembang sangat pesat, telah mengubah mekanisme bisnis konvensional. Model bisnis ekosistem platform memanfaatkan data dan teknologi jaringan internet secara tidak langsung telah membuat aturan baru agar sebuah nilai (value) dapat dibuat dan memberikan hasil bagi setiap pemangku kepentingan dalam sebuah ekosistem. Munculnya model bisnis platform bagi sebagian pelaku bisnis sangat membantu meningkatkan skala bisnis tanpa investasi, dan juga meningkatkan nilai

pelanggan dengan memanfaatkan efek jaringan. Karakteristik pertumbuhan ekosistem platform yang berkembang secara viral telah menyebabkan gangguan di beberapa industri.

Model bisnis platform memiliki konsep sederhana namun transformatif yang secara radikal mengubah bisnis, ekonomi, dan masyarakat secara luas. Hampir semua sektor industri di mana informasi adalah merupakan bagian penting merupakan sektor yang dapat tersentuh revolusi platform. Hal ini tidak hanya termasuk pada sektor bisnis yang produknya adalah informasi, seperti pendidikan dan media, akan tetapi juga sektor bisnis apa pun yang dapat mengakses informasi tentang kebutuhan pelanggan, fluktuasi harga, penawaran dan permintaan, dan tren pasar memiliki nilai yang mencakup hampir semua bisnis.

Model bisnis berbasis platform ini mendasari keberhasilan banyak perbisnisan yang paling besar, berkembang paling cepat, dan yang paling kuat saat ini. Terlebih lagi, konsep platform mulai mengubah berbagai arena ekonomi dan sosial lainnya, dari perawatan kesehatan dan pendidikan hingga energi dan pemerintah. Tanpa mempedulikan pihak manapun, kemungkinan besar konsep platform telah mengubah pola hidup sebagian besar masyarakat dan siap untuk menghasilkan perubahan yang lebih besar dalam kehidupan sehari-hari di masa mendatang seiring dengan pesatnya perkembangan teknologi internet. Selama dua dekade terakhir, kita telah menyadari bahwa kekuatan ekonomi, sosial, dan teknologi yang kuat telah mengubah dunia kita dengan cara-cara yang hanya dipahami oleh segelintir orang.

Untuk memahami seberapa besar kekuatan yang diciptakan oleh ledakan bisnis platform, perlu dicermati mengenai bagaimana sebuah nilai (value) telah lama dikreasikan dan disalurkan di sebagian besar pasar ekosistem. Sistem tradisional yang digunakan oleh sebagian besar bisnis adalah sistem yang dapat dianalogikan sebagai sebuah saluran pipa. Berbeda dengan platform, saluran pipa adalah sebuah model bisnis yang menggunakan pengaturan langkah demi langkah untuk menciptakan dan mentransfer nilai dimana pihak produsen berada di satu ujung dan konsumen berada di ujung yang lain. Perbisnisan pertama mendesain produk atau layanan. Kemudian produk dibuat dan ditawarkan untuk dijual, atau suatu sistem disiapkan untuk

memberikan layanan. Akhirnya, seorang pelanggan muncul dan membeli produk atau layanan. Oleh karena bentuknya yang sederhana, tunggal, maka bisnis pipa dapat juga dianalogikan sebagai rantai nilai linier.

Dalam beberapa tahun terakhir, semakin banyak bisnis yang beralih dari struktur pipa ke struktur bisnis berbasis platform. Dalam pergeseran ini, pengaturan pipa sederhana diubah menjadi hubungan yang kompleks di mana produsen, konsumen, dan platform itu sendiri masuk ke dalam serangkaian hubungan yang bervariasi. Di dalam dunia platform, berbagai jenis pengguna dapat menghubungkan dan melakukan interaksi satu sama lain menggunakan sumber daya yang disediakan oleh platform. Konteks pengguna dalam ekosistem platform, beberapa di antaranya adalah produsen, beberapa di antaranya adalah konsumen, dan beberapa di antaranya adalah orang-orang yang dapat memainkan peran keduanya di berbagai waktu. Dalam prosesnya, mereka saling bertukar, mengonsumsi, dan kadang-kadang membuat sesuatu produk atau layanan menjadi lebih bernilai. Alih-alih mengalir dalam garis lurus dari produsen ke konsumen, nilai dapat dibuat, diubah, dipertukarkan, dan dikonsumsi dalam berbagai cara dan tempat. Semua ini dimungkinkan oleh koneksi internet yang memfasilitasi platform. Setiap platform beroperasi secara berbeda, menarik berbagai jenis pengguna, dan menciptakan berbagai bentuk nilai, tetapi elemen dasar yang sama ini dapat dikenali di setiap bisnis platform.

Konsep bisnis berbasis platform merupakan penggerak ekonomi digital diseluruh dunia saat ini. Dimana Konsep ekonomi digital yaitu merupakan sebuah fenomena sosial yang mempengaruhi sistem ekonomi, dimana fenomena tersebut mempunyai karakteristik sebagai sebuah ruang intelijen, meliputi informasi, berbagai akses terhadap instrument informasi, kapasitas informasi dan pemrosesan informasi. Komponen ekonomi digital yang berhasil diidentifikasi pertama kalinya yaitu industry TIK, aktivitas e-commerce, distribusi digital barang dan jasa.

konsep ekonomi digital merupakan sebuah konsep yang sering digunakan untuk

menjelaskan dampak global terhadap pesatnya perkembangan teknologi informasi dan komunikasi yang berdampak pada kondisi sosial-ekonomi. Konsep ini menjadi sebuah pandangan tentang interaksi antara perkembangan inovasi dan kemajuan teknologi yang berdampak pada ekonomi makro maupun mikro. Sektor yang dipengaruhi meliputi barang dan jasa saat pengembangan, produksi, penjualan atau suplainya tergantung kepada sejauh mana teknologi digital dapat menjangkau.

Dalam ekonomi digital, perbisnisan menawarkan layanan mereka sesuai dengan layanan layanan tertentu yang sesuai dengan permintaan spesifik tertentu atau penawaran khusus, penawaran telah dikarakterisasi sebagai penawaran pribadi dan individu atau pribadi. Agar ekonomi digital dapat memberikan keuntungan kepada masyarakat dan pelaku bisnis, maka diperlukan kerangka regulasi yang tepat sehingga terjadi iklim pasar yang kompetitif dan seimbang dalam mengembangkan ide untuk menciptakan produk dan inovasi. Ciri ekonomi digital adalah melakukan perdagangan global dan banyak memotong rantai *intermediary*. Diharapkan tidak ada *barrier to entry* sehingga memberi keleluasaan partisipasi pasar.

Di Indonesia, ekonomi digital semakin berkembang utamanya dalam bidang *e-commerce*. Misalnya dengan maraknya transaksi elektronik dalam bertransaksi menggantikan system tradisional. Hal ini membuktikan bahwa Indonesia ikut bersaing dalam dunia ekonomidigital. Industri *e-commerce* ini tidak semata mata hanya membicarakan tentang jual beli barang dan jasa via internet. Tetapi ada juga hal lain didalamnya seperti penyedia jasa layanan antar penyelenggara jasa telekomunikasi dan lain- lain. Hal hal tersebut yang menjadikanindustri *e-commerce* harus selalu diawasi agar mampu mendorong laju perekonomian Nasional.

Persaingan bisnis dalam ekosistem ekonomi digital pun sangat ketat, persaingan antar perbisnisan merupakan hal yang wajar terjadi, karena setiap perbisnisan pasti selalu mengeluarkan dan mengembangkan produk menjadi yang terbaik dari yang terbaik. Banyak ancaman-ancaman yang terjadi misalnya datang dari pesaing yang menawarkan produk atau jasa dengan karakteristik yang relative sama, ada pula datang dari perbisnisan yang

berkemampuan menawarkan produk substitusi, yang memiliki nilai manfaat yang lebih baik dari produk atau jasa yang dihasilkan perbisnisannya, selain itu datang pula dari pelanggan sendiri karena pelanggan memiliki hak untuk memilih mana produk yang akan dia beli yang mencakup seluruh kebutuhannya.

Persaingan bisnis di era ekonomi digital ini harus bersifat *customer oriented* dan juga *competition oriented*. Jika tidak segera menerapkan konsep seperti itu maka akan memungkinkan tergilasnya oleh perbisnisan pesaing secara langsung maupun tidak langsung. Konsumen menuntut banyak hal dari perbisnisan misalnya dalam pengiriman barang yang tepat waktu dan juga kepuasan pelanggan dari keaslian barangnya. Maka setiap perbisnisan harus memiliki manajemen yang baik dalam mengelola bisnisnya. Terkait dengan teknologi yang bersifat umum sangat erat hubungannya dengan kegiatan bisnis. Semua teknologi pasti dibutuhkan dalam kegiatan berbisnis agar lebih efektif dan efisien. Bisnis memerlukan teknologi yang canggih agar kegiatannya dalam berjalan dengan lancar dan dapat membantu semua kegiatan dengan para konsumen dan produsennya.

Pesatnya perkembangan ekonomi digital di Indonesia selain disebabkan oleh pesatnya perkembangan Teknologi Informasi dan Komunikasi dan juga tidak terlepas dari meningkatnya penetrasi penggunaan internet. Jumlah pengguna internet di Indonesia terus meningkat setiap tahunnya. Berdasarkan hasil survey Asosiasi Penyedia Jasa Internet Indonesia (APJII), Indonesia mengalami peningkatan yang cukup drastis dalam jumlah pengguna internet. masih banyak permasalahan-permasalahan yang dihadapi oleh seluruh pemangku kepentingan (*stakeholder*) ekonomi digital di Indonesia, diantaranya; regulasi yang kurang memadai, tingginya kesenjangan digital dan kualitas SDM yang masih rendah.

Fenomena pesatnya perkembangan ekonomi digital tersebut harus diikuti dengan kebijakan yang tepat untuk mengantisipasi segala kemungkinan yang tidak diinginkan. Berdasarkan hal tersebut, kajian ini bertujuan untuk memberikan rekomendasi mengenai kebijakan apa yang harus ditempuh oleh pemerintah dalam rangka menghadapi revolusi bisnis

berbasis platform. Dengan demikian, kajian yang dilakukan adalah kajian kebijakan (*policy research*) dalam rangka memberikan rekomendasi bagi pemeangku kebijakan dalam mengambil langkah kebijakan yang tepat pada sector ekonomi digital.

A. Ekonomi Digital

Model pertumbuhan ekonomi ke depan akan bergantung pada berbagai inovasi teknologi. potensi ekonomi digital Indonesia sangat besar karena ada 1.700 bisnis rintisan bergeliat di dalam negeri. Namun saat ini tugas pemerintah adalah memastikan bahwa ekonomi digital harus dapat menopang pertumbuhan ekonomi. Ekonomi baru ini harus menjamin agar tidak hanya mendorong produktivitas dan pertumbuhan, namun juga menjadi fondasi yang bermanfaat bagi semua kalangan masyarakat. Model pertumbuhan ekonomi baru ini harus bertujuan mendorong permintaan domestik, meningkatkan perdagangan antar-kawasan, dan memberikan peluang terjadinya diversifikasi ekonomi. Untuk itu perlu dikendalikan melalui peningkatan kualitas infrastruktur digital dan sistem pendidikan yang sesuai untuk masa depan.

Ekonomi digital mendorong orang menjadi produktif dengan memanfaatkan teknologi dan dengan bonus demogra diharapkan generasi muda lebih menguasai perkembangan teknologi. Penguasaan teknologi digital adalah salah satu hal yang masih dapat dikatakan minim di Indonesia. Hal inilah yang harus diantisipasi dan diselesaikan oleh pemerintah menjelang bonus demogra . Bonus demogra akan maksimal apabila penduduk usia produktif memiliki kesehatan yang layak, pendidikan, dan keterampilan yang memadai. Apabila kemajuan teknologi tidak diiringi dengan keterampilan masyarakat dalam memanfaatkan teknologi tersebut, maka Indonesia dikhawatirkan hanya akan menjadi penonton dan pangsa pasar produk asing.

Perindustrian, mengatakan memetakan industri yang bisa memanfaatkan ekonomi digital sehingga mendapat nilai tambah dan daya saing lebih tinggi. Industri tersebut antara lain industri kimia, otomotif, dan tekstil. Industri lain juga bisa namun dampaknya tidak sebesar

industri- industri tersebut. belum ada kebijakan yang mampu mengakomodasi pesatnya pertumbuhan ekonomi digital. Meskipun demikian, Kementerian Keuangan sendiri telah merespons pertumbuhan ekonomi digital dengan mengajukan paket insentif bagi perbisnisan rintisan melalui pembiayaan dari modal ventura dengan pembebasan sebagai objek Pajak Penghasilan (PPh). Namun, hal yang lebih penting yaitu bagaimana pelaku bisnis ekonomi digital bisa merespons arah kebijakan pemerintah.

Kepercayaan masyarakat terhadap transaksi digital juga perlu dibangun pemerintah karena baru 7,5 persen dari keseluruhan pengguna layanan internet yang memanfaatkan jaringan internet untuk transaksi elektronik. Pemerintah maupun perbankan harus secara aktif memberikan pemahaman akan kemudahan yang akan didapatkan oleh masyarakat dan keamanan yang terjamin sehingga masyarakat dapat dengan mudah melakukan transaksi elektronik. Pemerintah juga harus fokus terhadap penanganan cyber crime yang merupakan salah satu pemicu ketidakpercayaan masyarakat atas keamanan data pribadi mereka di jejaring internet.

Sudah jelas bahwa pesatnya perkembangan ekonomi digital menjadi tantangan bagi pemerintah. Untuk itu, penulis ingin menekankan bahwa untuk menangkap peluang bisnis, baik di pasar dalam negeri maupun luar negeri, pemerintah harus meningkatkan peran kementerian teknis di sektor industri dan sektor perdagangan untuk melakukan pembinaan bagi UKM agar dapat memiliki daya saing tinggi dengan menerapkan sistem teknologi dan informasi pada kegiatan bisnisnya. Pemerintah juga harus mendorong tumbuh kembang industri kreatif yang memiliki kekhasan, melalui fasilitasi permodalan, pembukaan pasar (diversifikasi pasar), dan pemberian insentif di bidang perpajakan. Insentif pajak ini menjadi penting untuk memberi ruang gerak para pengbisnis baru untuk mengembangkan bisnisnya.

Tantangan yang tidak kalah penting dan harus dapat diantisipasi oleh pemerintah adalah menginternalisasi pendidikan berbasis TIK mulai dari pendidikan dasar sampai atas agar

sumber daya manusia Indonesia mampu bersaing dalam menghadapi era ekonomi digital saat ini. Secara khusus, pemerintah dapat menyediakan fasilitas pendidikan lanjutan bagi calon pekerja atau bahkan pekerja untuk meningkatkan keterampilan TIK, tidak hanya melalui vokasi, melainkan sampai sertifikasi.

B. Evolusi Teknologi

1. Kekuatan Berkomputer (Kondisi dan Perkiraan PC)

Perkembangan personal komputer (PC) di Indonesia diawali pada sekitar tahun 1980-an dengan prosesor 8088 (XT) memori 640 Kb, perangkat lunak Microsoft Wordstar, Lotus 1-2-3, dan dBase III+. Komputer itu langsung menggebrak dunia bisnis dan bertahan dengan tenggang waktu yang cukup lama (sekitar tahun 1990-an) walaupun sekitar tahun 1988-an mulai muncul PC AT (prosesor 286, 386sx, 386dx, 486sx, 486dx dengan kapasitas memori antara 1 hingga 8 Mb).

Harga PC AT itu sangat mahal. Kemahalan harga itu dapat digantikan fungsinya oleh PC XT sehingga masih terkesan eksklusif untuk bisnis.

Program yang ada mulanya menggunakan PC-DOS atau MS-DOS, mulai berubah ke Microsoft Windows meskipun pada awal peluncuran perdananya perbisnisan dan organisasi mulai melirik Windows di atas 1990-an karena kebutuhan bisnis yang semakin besar, program Wordstar, Lotus, dan dBase III+ mulai digantikan oleh kecanggihan Microsoft Office dan Lotus Smart Suite kala itu dengan operating system MS Windows. Namun harus diakui, investasi yang harus dikeluarkan untuk migrasi dari DOS ke Windows cukup besar terutama untuk pembelian perangkat komputer (*hardware*). Perangkat komunikasi untuk menunjang “kepiawaian” yang ditawarkan oleh Windows pun masih sangat mahal. Jadi, tahap ini kemajuan dan pemakaian teknologi informasi untuk berbisnis masih dirasakan sangat mahal dan terkesan sebagai pemborosan saja sehingga TI dianggap sebagai *cost center*.

Sekitar tahun 1994-an, harga PC mulai menurun karena banyak produsen komputer

mulai ikut dalam kancah persaingan perakitan industri komputer. Negara Taiwan, Singapura, bahkan Malaysia mulai berlomba merakit komputer yang dikenal dengan istilah *PC Jangkrik*. Walaupun harga *PC* di Indonesia semakin murah, perangkat komunikasi dan biaya untuk berkomunikasi masih tetap mahal. Jadi, banyak komputer yang beroperasi sebagai *single user PC* saja.

Dengan kata lain, integrasi diantara sistem komputer masih sangat jarang. Komputer hanya sebagai dukungan operasi sebuah organisasi/perbisnisan saja. Perubahan besar-besaran mulai dirasakan sejak dikeluarkannya Microsoft Windows 95 dengan dukungan fasilitas internet explorer secara pengaturan jaringan network yang semakin mudah. Para pengguna komputer mulai merasakan suatu sensasi yang berbeda. Dari situlah, mulai terasa bahwa komputer tidak hanya mendukung operasi tetapi dapat menjadi suatu keunggulan bersaing dalam bisnis. Kemudahan dan fasilitas yang ditawarkan makin “memanjakan” para penggunanya. Suatu gebrakan besar saat dunia dapat saling terhubung melalui jaringan internet.

Namun, biaya komunikasi yang harus dikeluarkan untuk akses internet masih cukup mahal kala itu. Kecepatan *bandwidth* pun masih sangat minimal (dimulai dari 9 hingga 11 Kbps). *Service* yang terdapat di internet pun masih sebatas *text* dan sedikit gambar diam saja. Lonjakan yang sangat besar dan cepat terjadi pada kecepatan internet langsung melejit sampai 33,6 Kbps dan sekarang 56,6 Kbps. Tolok ukurnya adalah kecepatan yang dapat dicapai sebuah modern.

Dengan demikian, fenomena berkomputer sudah mulai berubah seperti berikut.

1. Akses internet cepat aksesnya dan biayanya semakin murah.
2. *Single user PC* berubah ke *multi user PC*.
3. Kecepatan PC Pentium bergerak naik hanya dalam hitungan bulan.
4. Produksi PC per tahun naik secara ganda (*double*).

Namun mulai tahun 2002, arah perkembangan komputer (teknologi informasi) akan

berubah seperti berikut ini.

1. Pengguna *home PC* akan berubah ke *mobile PC* dan hal itu sudah terjadi.
2. Perangkat komunikasi akan berubah dari *wire* ke *wireless* sedang dirintis.
3. Munculnya cara baru berbisnis seperti elektronik bisnis atau elektronik *commerce*

dengan

dukungan internet.
4. Dari *mobile PC* ke PDA, *handphone*, *mobilephone*, dan lain – lain yang saat ini sedang dirintis.
5. Dari *e-Business* dan *e-Commerce* ke *m-Business* atau *m-Commerce* yang akan menjadi tren di masa yang akan datang.

2. Konektivitas dan Integrasi Bisnis Global Secara Online

Pasar bisnis mulai dapat menangkap peluang yang ditawarkan oleh teknologi ini tidak dapat ditembus oleh para pebisnis seperti waktu, jarak, dan ruang. Sekarang, bisnis dapat dilakukan selama 24 jam sehari, 7 hari seminggu, 365 setahun penuh tanpa istirahat sedikit pun. Telah ada pasar bisnis baru, yaitu pasar di internet (I-Market). Terdapat dua jenis I-Market, yaitu B2B dan B2C. Perkembangan elektronik bisnis itu mendorong munculnya perantara elektronik (*cyber broker* atau *cyber intermediaries*). Perantara elektronik itu kian menyemarakkan dan mendukung perkembangan bisnis secara elektronik. Para pemain bisnis seperti B2B dan B2C tidak kesulitan mencari konsumen baru.

Dengan menghubungkan jaringan intranet dan ekstranet ke internet, suatu perbisnisan/organisasi dapat melakukan bisnis secara *online*. Tanpa harus menambahkan perangkat keras maupun lunak, dapat berhubungan langsung ke internet dengan mudah. Melalui media internet, bisnis akan berubah menjadi bisnis global.

Selain jarak, waktu, dan ruang, media internet secara otomatis dapat mengurangi biaya transaksi (hingga 99%). Konsumen pun lebih merasa dimanjakan karena salah satu fokus utama dalam berbisnis di internet adalah kebutuhan dan kemauan pelanggan.

3. Organisasi Maya (*The Virtual Company*)

Enterprise Teknologi Informasi

Teknologi informasi dibutuhkan informasi untuk memusatkan suatu kegiatan bisnis, melakukan bisnis dengan baik dan benar, serta menciptakan kreativitas (inovasi) baru atau nilai baru. Teknologi informasi menjadi keunggulan bersaing bagi perbisnisan dalam dunia persaingan bisnis yang semakin ketat. Penggunaan teknologi informasi tidak hanya dimonopoli perbisnisan besar saja karena banyak perbisnisan skala kecil menengah yang menggunakan

teknologi informasi terutama untuk efisiensi. Berikut ini tantangan baru teknologi informasi sebagai pusat bisnis.

1. Menghubungkan organisasi maya (*The Virtual Company*).
2. Adaptasi terhadap perubahan bisnis secara cepat.
3. Menghantarkan nilai baru dari lini atas lini bawah dalam suatu organisasi.

Hal penting yang harus selalu diperhatikan dalam mengeksploitasi teknologi informasi di organisasi adalah berbisnis lebih efisien daripada para pesaing.

2. Perkembangan Organisasi Maya

Organisasi maya adalah suatu perbisnisan yang menggunakan teknologi informasi untuk menghubungkan (*link*) orang, aset, dan pemikiran (*knowledge*) dari berbagai rekan bisnis, sumber daya manusia tanpa batas ruang, jarak, dan waktu dalam mengeksploitasi kesempatan bisnis. Di organisasi maya, setiap departemen dan aspek ditransformasikan dari proses yang terpisah (pada mulanya) ke penyatuan proses (integrasi). Pada awalnya, departemen personalia, keuangan, pemasaran dan lain-lain.

Bekerja secara sendiri-sendiri (mempunyai target tersendiri) serta lokasi khazanah data (*database*) yang tersebar pada masing-masing departemen dan lokasi. Dengan adanya integrasi, target masing-masing departemen tersebut berubah menjadi satu visi dan misi perbisnisan/organisasi secara utuh dan khazanah data pun menjadi terpusat. Hal itu disebut dengan membangun manajemen *knowledge*. Karakteristik organisasi maya yang sukses meliputi *adaptability*, *opportunism*, *excellence*, teknologi, *borderless*, dan *trust-based*. Secara teknis, proses pemeliharaan data pun akan menjadi lebih mudah, murah, dan cepat. Salah satu biaya terbesar dalam pemakaian teknologi informasi adalah biaya pemeliharaan.

Biasanya, proses integrasi dilakukan dengan proses rekayasa ulang bisnis (*Business Process Reengineering/BPR*). Semua unit proses bisnis dievaluasi kembali dan ditinjau ulang. Suatu unit harus dihapuskan bila tidak efektif. Jika ada unit yang efektif tapi tidak

efisien, harus dilakukan perubahan pola kerja agar menjadi lebih efisien, harus dilakukan perubahan pola kerja agar menjadi lebih efisien. Tujuan utama BPR adalah perubahan secara radikal dengan tingkat kenaikan keuntungan secara ganda. Tidak hanya 10%, 30%, atau 70%, tetapi harus secara 100% atau 200%. Suatu penentuan ukuran standar harus dibuat untuk melihat perubahan yang dihasilkan oleh BPR. Fokus BPR untuk mereorganisasi agar siap melakukan proses bisnis yang baru.

Di dalam e-Business, integrasi dilakukan di area departemen produksi dan proses penyediaan/order bahan baku. Selanjutnya, di area sales, employee self-service (dengan implementasi Human Resource Information System), dan area layanan pelanggan (Customer Relationship Management/CRM). Proses terakhir adalah area dukungan operasi seperti keuangan dan personalia tetapi dengan orientasi ke pelanggan.

3. Implikasi, Tantangan, dan Perubahan

Digitalisasi arus informasi adalah tujuan utama integrasi dan organisasi maya. Jika dahulu data atau informasi tersebar menjadi “pulau informasi”, tugas integrasi adalah menyatukan dan menghubungkan “pulau informasi” tersebut. Aplikasi (*software*) yang digunakan pun berubah dari *single-application* menjadi *multi application*, *multi company*, dan *multi audience*. Dengan adanya gabungan serta keanekaragaman aplikasi itu, dituntut pula suatu media untuk standarisasi, yaitu internet. Protokol internet dapat digunakan secara global. Akan tetapi, timbul masalah dan konflik untuk penyatuan itu sebagai berikut.

1. Sistem yang ada tidak didesain untuk bekerja secara bersama – sama.
2. Proses kerja antar aplikasi yang tidak berkesinambungan.
3. Biaya integrasi mahal dan memerlukan waktu yang lama sangat berisiko untuk gagal.
4. Hanya terfokus pada efisiensi dan terlalu banyak *cost cutting*.
5. Tidak terlalu memperhatikan sudut pandang konsumen (pelanggan).

6. Suka meniru ide pesaing (bisnis membutuhkan ide yang selalu baru).
7. Gambaran proyek organisasi yang terlalu lebar (respon untuk tindakan menjadi lambat).
8. *Frequently* untuk reorganisasi (agar para manajer lebih konsisten).
9. Terlalu banyak konsultan luar yang terlibat (konsultan TI biasanya lebih fokus kebenefit dan perubahan teknologi informasi).

3. Virtual Private Networking

Dengan menghubungkan jaringan lokal (intranet dan ekstranet) ke jaringan publik (internet), memiliki risiko seperti penyadapan (*sniffed*) oleh orang yang tidak bertanggung jawab. Oleh karena itu, diterapkan teknologi yang dapat menghubungkan antara dua buah komputer (jaringan) secara aman melalui jaringan internet, yaitu dengan VPN.

VPN adalah sebuah teknologi untuk menciptakan koneksi aman antara dua buah bagian pada jaringan privat yang menggunakan sarana jaringan internet sebagai sarana komunikasinya sehingga biaya koneksi dapat ditekan seminimal mungkin. VPN ditempatkan pada kedua ujungsegmen dari jaringan privat yang saling terhubung.

Digunakan dua teknologi utama, yaitu *tunneling* dan enkripsi. *Tunneling* adalah teknologi yang membuat semacam jalur khusus bagi dua buah segmen jaringan (lorong) untuk melewati paket data. Sistem itu akan memperkecil terjadinya penyadapan. Enkripsi adalah teknologi untuk mencapai mengacak paket data. Apabila paket data itu tertangkap oleh pihak lain, tidak akan dapat mengakses data tersebut secara utuh dan sempurna.

VPN dapat berupa *software* atau *hardware* (mesin/perangkat keras). Masa depan penggunaan VPN akan semakin banyak karena menggunakan koneksi internet yang murah dan cepat. Untuk informasi lebih lanjut mengenai VPN Strategi Untuk Organisasi Maya.

1. *Sharing* infrastruktur dan risiko.
2. Adanya *link* antarberbagai kompetensi utama.
3. Mengurangi “*concept-to-cash time*” melalui *sharing*.
4. Meningkatkan fasilitas dan cakupan pasar.
5. Adanya akses ke pasar baru atau memperoleh loyalitas pelanggan.
6. Beralih dari menjual produk ke menjual solusi.

C. Kunci Untuk Persaingan Bisnis yang Tepat

Agile competition adalah kemampuan perbisnisan untuk beroperasi untung dalam lingkungan kompetitif yang mencakup perubahan preferensi pelanggan, kondisi pasar, dan kesempatan bisnis yang berlangsung secara terus menerus dan untuk *predictable*. Hambatan utama performansi *agile competition* adalah arus informasi internal maupun antar perbisnisan. Kemasan informasi, penyediaan akses ke informasi, dan penyediaan tools menjadi produk yang sangat berharga.

D. Pelanggan

Fokus ke pelanggan adalah kunci utama untuk sukses dalam persaingan bisnis yang semakin ketat terutama di dalam e-Bisnis. Pelanggan biasanya ingin berbisnis secara kontinu berdasarkan aspek kecepatan, kemudahan, personalisasi/individu, dan harga. Produsen harus memperhatikan apabila produk/jasa yang ditawarkan sudah memenuhi kebutuhan dan prioritas pelanggan. Faktor lain yang harus diperhatikan yakni berbisnis di internet mempunyai *entri barrier* yang sangat rendah sekali. Artinya, setiap saat akan muncul pesaing bisnis baru. Pelanggan dapat mengunjungi *took online* secara cepat. Secara otomatis, produsen mendapatkan pelanggan baru secara cepat juga.

Pasar internet berarti pasar global (international). Target pangsa pasar sangat besar serta dituntut untuk selalu berinovasi, berkreasi, membuat produk/jasa yang fleksibel, dan *customization*. Produk massal mungkin tidak cocok untuk di jual di pasar itu. Kebutuhan pelanggan di Indonesia berbeda dengan kebutuhan pelanggan di Amerika Serikat. Melalui

pelanggan, dapat diprediksi pola penjualan dan produksi di masa yang akan datang. Produk/jasa apa yang kira-kira akan dibeli oleh pelanggan dan berapa unit jumlah pembeliannya. Penggunaan teknologi informasi yang menyimpan dan mengolah khazanah data pelanggan dengan sistem penunjang keputusan (*decision support*), akan mengerjakan hal itu secara otomatis.

E. Sumber Daya Manusia dan Masa Kini

Kunci utama selanjutnya adalah karyawan. Karyawan merupakan aset berharga bagi setiap perbisnisan. Kunci keberhasilan kerja perbisnisan tergantung pada karyawan itu sendiri. Dengan merekrut karyawan *smart* dan mempunyai *knowledge* akan menghasilkan keputusan bisnis strategis yang *smart* pula. Itu semua membuat proses kerja (rantai nilai) yang semakin efisien.

F. Teknologi Informasi

Technology should be an enable. Untuk dapat mengikuti persaingan bisnis yang semakin ketat, teknologi informasi merupakan keharusan yang tidak dapat ditawar-tawar lagi. Perbisnisan tanpa teknologi informasi dapat dipastikan lambat laun akan ketinggalan. Teknologi informasi akan “membuka” kreativitas dan fleksibilitas untuk inovasi produk/jasa di masa depan.

Teknologi informasi dapat menghubungkan perbisnisan dengan pelanggan (melalui internet, mobilephone, PDA, dan lain – lain), partner kerja (melalui jaringan EDI, internet, dan lain – lain), bahkan menghubungkan dan memperkuat para karyawan itu sendiri. Akhirnya, teknologi informasi akan menangkap dan menciptakan nilai bisnis yang lebih pada setiap tingkatan di suatu organisasi sebagai berikut.

- a. Pada lini bawah: menyelesaikan banyak pekerjaan dengan lebih cepat.
- b. Pada lini atas: menciptakan *new values* dari aset organisasi yang sudah ada maupun yang baru ada (*knowledge management*).

G. Realita Perubahan

1. Bisnis Hari ini adalah *e-Business*

Rumus dasar *e-Business/e-Commerce* adalah teknologi informasi + bisnis. Definisi *e-Business/e-Commerce* sangat beragam dan sudah banyak diketahui orang. Terdapat dua macam interaksi utama dalam *e-Business*, yaitu B2C dan B2B. Secara prinsip, cara kerjanya tidak jauh berbeda sehingga sulit dibedakan. Berikut ini cara mudah membedakan B2C dan B2B.

2. B2C adalah interaksi antara orang (*customer*/pelanggan) dengan program (situs web, ATM, dan lain-lain). Dengan kata lain, data berasal dari orang lain.

B2B adalah interaksi antara program dengan program. Terdapat keterkaitan dan ketergantungan yang sangat erat antara aplikasi, sistem, dan subsistem. Integrasi (lihat *virtual company*) adalah model bisnis B2B.

Untuk membangun dan merawat (*maintenance*) interaksi diantara program dengan program, memerlukan biaya mahal, waktu dan proses yang lama, serta konsumsi sumber dayayang banyak. Organisasi sering mengalami “sakit kepala” membangun atau merawat interaksi dan integrasi itu. Dahulu, pebisnis (organisasi) mempunyai sistem kerja (TI) yang tertutup (sistem yang khusus/spesial), begitu juga dengan partner bisnis yang lain. Jika berbisnis menyatukan (integrasi) semua sistem dan subsistem itu, akan menyebabkan timbulnya konflik(kerusakan) karena aplikasi itu didesain untuk berdiri sendiri.

H. Harapan Konsumen

Biasanya nilai harapan seorang konsumen pasti akan selalu berada di atas realita yang ada. Dengan kata lain, sebagus dan sesempurna apapun produk/jasa yang dapat diberikan konsumen, belum 100% memuaskan konsumen. Integrasi proses sebuah organisasi bisnis akan menghasilkan produk/jasa yang berkualitas baik, singkat, serta harga yang bersaing. Jadi, penggunaan teknologi melalui solusi terpadu dan terintegrasi dapat menawarkan yang superior.

I. Apa yang Dibutuhkan

Suatu bisnis harus mempunyai kemampuan secara cepat dan fleksibel untuk memilih partner kerja, sistem, dan aplikasi yang terbaik. Oleh karena itu, dibutuhkan sumber daya manusia yang andal khususnya dalam bidang teknologi. Berikut ini tantangan yang harus dihadapi para pebisnis.

- a. Pelanggan/konsumen yang mobile.
- b. Hubungan dengan partner kerja dan vendor dagang yang harus baik.
- c. Sumber daya manusia (karyawan) yang *smart* dan *mobile*.
- d. Isu penting lainnya adalah regulasi, *marketplace*, kompetisi, dan ekonomi makro.

J. Solusi dan Microsoft I. Infrastruktur E-Bisnis

E-Businss adalah dasar (pondasi) untuk sebuah kesuksesan suatu infrastruktur bisnis organisasi pada masa sekarang dan akan datang. Terdapat beberapa kriteria yang digunakan, yaitu *reliable*, *scrable*, dan *manageable*. Membuat *business-value* yang berguna dalam memperkuat posisi bisnis organisasi seperti berikut.

- a. Semua lingkungan kerja yang dapat mengakses data – data misi organisasi yang kritikal.
- b. Menjadi pondasi untuk kolaborasi di antara para karyawan.
- c. Menjadi pondasi untuk layanan dan kerja sama yang erat antara pelanggan dan partner kerja.

K. Microsoft Enterprise Software

Microsoft Enterprise Software adalah sekumpulan paket perangkat lunak dari Microsoft agar terhubung dengan dunia informasi (*people*, sistem, dan peralatan), yaitu Microsoft VisualStudio, Microsoft Enterprise Servers, dan Microsoft Windows XP. Solusi utama yang ditawarkan dari pihak Microsoft sebagai berikut.

- a. Integrasi partner bisnis untuk supplier dan manajemen pengadaan.
- b. *Empowering, employees* terdiri dari *corporate intranets, mobile communications, project collaboration and analysis, retail analytics, sales and marketing analytics*.
- c. Hubungan dengan pelanggan seperti bisnis di internet dan internet bisnis retail *extension*.
- d. Infrastruktur e-business terdiri dari pengembangan, manajemen, dan arsitektur sistem.

L. Microsoft.Net

Terdapat tiga pilar dasar Microsoft. NET seperti berikut.

1. XML Web Services

Merupakan suatu perubahan besar (evolusi) situs web karena dapat digunakan untuk pemrograman (service) sekaligus teks, display, dan gambar. Selain itu, program/aplikasi yang biasanya hanya ada di server saja, saat ini telah berdasarkan dapat didistribusikan ke pengguna(*users*). Dengan begitu, “kerja” server dapat dikurangi dan proses *output* lebih cepat.

Kemampuan yang hebat adalah protokol open semua di layer seperti <http://> atau XML Web Service sebagai lingua-franca untuk integrasi. Mempunyai data format yang universal (sistem dapat saling “berbicara” satu sama lain) dan merupakan dasar untuk standar interaksi sistem (SOAP=interaksi, WSDL=description, UDDI=directory).

2. *New applications = Clients + Servers + Services*

Dahulu, aplikasi adalah clients + servers. Namun, aplikasi saat ini adalah clients + servers + services. Artinya, tidak perlu membuat suatu program aplikasi secara berulang-ulang tetapi dapat memakai suatu aplikasi untuk proses yang lain sekaligus di *outsource*. Dengan paradigma baru itu, pengambilan keputusan teknis yang biasanya dilakukan orang TI dapat dilakukan pula oleh manajerial (eksekutif).

3. Great User Experience

Suatu contoh kasus yang cukup sukses dan terkenal adalah yahoo. Yahoo.com tidak membuat aplikasi sendiri tetapi menggunakan banyak *outsources*. Yahoo adalah *Web Service Consumer* yang berfokus pada *content aggregator* dan *service aggregator*.

M. Tanggapan Para Analisis tentang Web Services

1. Gartner Group: “.NET is a brilliant strategy that enables Microsoft to define the next shift the software business.”
2. Meta Group: “Everyone should build on the XML/SOAP foundation.”
3. Gartner Group: “Gartner believes Microsoft is now providing more vision and influence regarding this shift than any other vendor.”
4. Patricia Seybold Group: “.NET is a leading example of what we believe will be the dominant architectural model for the third generation of internet applications.”

Microsoft Software untuk Agile Business

1. Platform yang paling lengkap untuk mengkoneksikan dunia.
2. Fleksibel dan sangat cepat.
3. Delivers best TCO.
4. Berfokus pada kepercayaan berkomputer.
5. .NET adalah realita hari ini.

N. Isu Serta Tantangan dalam Implementasi Teknologi di Indonesia

Secara garis besar, terdapat tiga aspek besar yang menjadi tantangan dalam membuat perubahan bisnis berdasarkan teknologi terutama di Indonesia.

Aspek Politik

Dengan adanya integrasi proses dan otomatisasi keputusan, akan “memotong” beberapa “kepentingan bisnis” yang sebenarnya “diharapkan” tidak bekerja sama satu sama lain.

Maksudnya, proses hubungan bisnis yang semakin erat, cepat, dan terintegrasi di dalam teknologi informasi justru akan membuat birokrasi politik berkurang. Secara otomatis, orang yang berada dalam proses rantai nilai kepentingan bisnis akan “kehilangan” kesempatan untuk kolusi dan korupsi. Timbul suatu upaya untuk mencegah teknologi informasi tidak berkembang secara cepat. Dengan kata lain, mereka “menolak” kehadiran teknologi informasi.

Aspek Budaya

Sifat bekerja sambil malas-malasan, suka menunda pekerjaan, mengulur waktu, dan sebagainya merupakan naluri dasar human being. Kebiasaan buruk itu sering dilakukan dengan sengaja maupun tidak sengaja dalam suatu proses bisnis yang tidak menggunakan teknologi informasi. Jika suatu organisasi memakai teknologi informasi, dapat dipastikan bahwa kebiasaan tersebut tidak akan dilakukan kembali. Yang pasti, setiap proses bisnis akan menghasilkan keluaran (*output*) yang akan dipakai sebagai masukan (*input*) untuk proses bisnis selanjutnya. Jika tidak bekerja secara konsisten dan kontinu, sistem akan memperingatkan sehingga proses selanjutnya akan terhambat. Dengan kata lain, pesan kesalahan akan langsung dibuat atas nama yang membuat kesalahan. Secara “paksa,” kebiasaan buruk itu akan berubah menjadi kebiasaan kerja yang baik. Hal itu sangat berguna untuk meningkatkan produktivitas.

Aspek Bisnis (Organisasi)

Teknologi informasi mungkin akan “memangkas” dan “merampingkan” suatu organisasi. Tujuan utama perampingan itu membuang suatu proses atau departemen yang tidak menghasilkan nilai tambah sehingga akan terjadi efisiensi. Teknologi informasi mungkin akan mengurangi kontribusi unit bisnis secara individu walaupun benefit untuk organisasi secara keseluruhan akan meningkat. Harus diperhatikan bahwa itu dapat menimbulkan ‘perumahan’ karyawan. Organisasi harus bijaksana dalam merumahkan karyawannya supaya tidak muncul konflik baru. Koordinasi dengan bagian HRD dan serikat karyawan akan

menghasilkan solusi yang terbaik.

Secara keseluruhan, ketiga aspek tersebut merupakan tantangan terbesar dalam implementasi teknologi informasi. Namun, hambatan terbesar justru berada didalam organisasi itu sendiri. Jika diprediksikan, sumber daya manusia tidak akan bertahan untuk menolak kehadiran teknologi informasi. Barang siapa tidak dapat mengeksploitasi teknologi informasi, akan tertinggal jauh di belakang.

BAB 15

MANAJEMEN HUMAN CAPITAL DAN PERKEMBANGAN GLOBAL

Manajemen Sumber Daya Manusia atau MSDM (*Human Resources Management*) adalah bagian dari fungsi manajemen. Jikalau manajemen menitikberatkan ‘*bagaimana mencapai tujuan bersama dengan orang lain*’, maka MSDM memfokuskan pada “*orang*” baik sebagai subyek atau pelaku dan sekaligus sebagai obyek dari pelaku. Jadibagaimana mengelola orang-orang dalam organisasi yang direncanakan (*planning*), diorganisasikan (*organizing*), dilaksanakan (*directing*) dan dikendalikan (*controlling*) agar tujuan yang dicapai organisasi dapat diperoleh hasil yang seoptimal mungkin, efisien dan efektif.

Hal yang menarik bagi manusia sebagai makhluk yang unik dibandingkan dengan makhluk lain di dunia ini karena memiliki keinginan individual, keinginan kelompok atau keinginan dalam kelompok-kelompok dalam wujud yang lebih besar (organisasi) melakukan interaksi dan kerjasama yang melahirkan berbagai fenomena yang menarik untuk dikaji dan dipelajari dalam sumber daya manusia. Jadi, wajar bahwa MSDM merupakan manajemen inti yang menggerakkan organisasi sehingga suatu wadah organisasi baik yang berorientasi laba (*profit organization*) maupun organisasi yang berorientasi nirlaba (*non-profit organization*) menjadi ‘hidup’ dan dinamis sesuai karakter manusianya sehingga organisasi tetap eksis dan memiliki kinerja yang dapat dinikmati oleh anggota-anggota dalam organisasi itu maupunmemberi manfaat bagi masyarakat di sekitarnya.

Perkembangan global secara langsung dan tidak langsung memiliki pengaruh terhadap organisasi dan manusia di dalamnya. Budaya global berinteraksi dengan budaya regional, nasional, organisasi dan fungsi-fungsi organisasi termasuk sikap dan perilaku individu di dalamnya sehingga perubahan global juga dapat direspon dan mempunyai hubungan dan pengaruh dengan aktivitas manusia dalam organisasi. Perkembangan global memiliki pengaruh yang besar terhadap perkembangan ilmu MSDM karena pada dasarnya memang perubahan itu terjadi pada segenap manusia yang selama ini berada dalam organisasi-organisasi. Perubahan merupakan fenomena yang tidak mungkin dihindari, tetapi bagaimana SDM dapat memanfaatkan perubahanbagi kepentingan organisasi dan anggota-anggota di dalamnya. Jika tidak dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang terjadi maka organisasi akan menjadi ‘*status quo*’ yang berakhir pada pengurangan bahkan pemusnahan organisasi di masa yang akan datang.

Perubahan-perubahan yang terjadi dalam lingkungan MSDM adalah kecenderungan-kecenderungan yang mencakup keragaman angkatan kerja, teknologi, globalisasi, dan perubahan dunia jabatan dan kerja. Keragaman angkatan kerja akan terus berubah secara dramatis akan lebih beragam seperti angkatan kerja wanita, kelompok minoritas, para pekerja manula memasuki dunia kerja. Perubahan teknologi akan terus menggeser pekerjaan dari suatu tempat ketempat lain dan berperan besar dalam meningkatkan produktivitas, berkurangnyatenaga kerja buruh kasar ke tenaga kerja ahli, lingkungan yang semakin kompetitif serta menyusutnya peranan hirarki. Globalisasi adalah kecenderungan

perusahaan/organisasi untuk memperluas penjualan atau manufakturing mereka ke pasar baru di luar negeri. Akibat proses globalisasi menimbulkan tren dalam dunia kerja dalam aspek teknologi yang akhirnya melahirkan dunia jabatan dan kerja. Kita bisa melihat perangkat dan peralatan kantor bermunculan seperti mesin *fax*, fotokopi, mesin cetak, komputer personal (PC), *internet*, *chatting*, *facebook*, *laptop*, *hand phone*, *blackberry* yang semakin kuat mempengaruhi perubahan SDM dalam organisasi.

Globalisasi dan perdagangan dunia merupakan dua arus yang saling mempengaruhi atau memperkuat satu dengan yang lainnya, yang sekarang sedang menghadang dunia dan kedua arus tersebut akan semakin kuat pada masa yang mendatang, seiring dengan kemajuan teknologi serta peningkatan pendapatan per kapita dan penambahan jumlah penduduk dunia. Globalisasi ekonomi diartikan sebagai suatu proses dimana semakin banyak negara di dunia yang terlibat langsung dengan kegiatan ekonomi atau produksi dunia. Proses globalisasi ekonomi adalah perubahan perekonomian dunia yang bersifat mendasar atau struktural, dan perubahan ini semakin kuat dengan berlangsungnya juga proses perdagangan dunia. Munculnya dua arus ini yang mengubah tatanan perekonomian dan perdagangan dunia jelas akan berpengaruh sangat kuat terhadap setiap negara, terutama yang menerapkan kebijakan perdagangan bebas atau ekonomi terbuka. Pengaruh tersebut tidak hanya pada kegiatan produksi di dalam negeri, tetapi juga pada aspek- aspek kehidupan masyarakat sehari-hari.

Globalisasi mempunyai tiga dimensi : *Pertama*, dimensi idea atau ideology, yaitu kapitalisme, termasuk seperangkat nilai lain yang menyertainya yaitu falsafah individualisme, demokrasi dan HAM. *Kedua*, dimensi ekonomi, yaitu pasar bebas dengan seperangkat tata nilai lain yang harus membuka kesepakatan terbukanya arus barang dan jasa dari suatu negara ke negara lain. *Ketiga*, dimensi teknologi, khususnya teknologi informasi, yaitu akan terbuka batas-batas negara sehingga negara makin tanpa batas (*bordless country*).

Tren yang paling besar mencakup pergeseran dari industri manufaktur ke industri jasa. Industri jasa sangat pesat meliputi jasa makanan yang serba instant, industri eceran, konsultasi, pendidikan dan pengajaran maupun bidang jasa konsultan hukum, dan seterusnya. Perubahan mendasar yang kedua mengenai semakin besarnya peran pekerjaan pengetahuan dan modal manusia (*human resource capital*). Penekanan para spesialis pada organisasi seperti yang dinyatakan oleh Peter F. Drucker adalah semakin besarnya peran pengetahuan dan modal manusia yaitu penekanan pada pengetahuan, pendidikan, pelatihan, keterampilan, dan keahlian manusia dengan mengorbankan modal fisik seperti peralatan, mesin dan pabrik secara fisik. Kekuatan otak semakin dominan dalam SDM. Organisasi tidak akan lepas dari hak paten, proses, keterampilan manajemen, informasi tentang pelanggan dan pemasok. Jadi pengetahuan adalah modal intelektual yang semakin dibutuhkan SDM di masa yang akan datang.

Tantangan MSDM adalah lingkungan yang mempengaruhi perubahan yang signifikan sebagai berikut:

1. Perubahan ekonomi dan teknologi
2. Ketersediaan dan kualitas angkatan kerja
3. Pertumbuhan angkatan kerja tidak tetap
4. Persoalan demografi
5. Penyeimbangan pekerjaan/keluarga
6. Penyusunan ulang organisasional dan merger/akuisisi

A. Peran Manager Sumber daya Manusia Dimasa Mendatang

Di saat Krisis Global seperti ini peran seorang Manager SDM (HR Manager) sangat menentukan Masa depan sebuah Perusahaan. Peran pengelolaan SDM kini tak lagi jadi dominasi manager SDM, karena mulai banyak perusahaan yang menerapkan pendelegasian fungsi manajemen SDM kepada manager fungsional. Setiap kegiatan yang melibatkan kerja tim adalah suatu proses pengelolaan SDM. Setiap pemimpin otomatis melakukan matching people to jobs, managing performance, coaching & counseling, rewarding, hingga firing dalam setiap tugasnya. Pada dasarnya setiap manager juga merupakan manager SDM karena mereka pasti memiliki anak buah yang harus dikelola. Secara konsep SDM, para manager non-SDM seharusnya juga bisa memainkan peranan sebagai manager SDM. Orang-orang SDM kini diarahkan untuk menjadi mitra bisnis bagi Perusahaan: pengelola SDM akan mendukung kebutuhan bisnis dengan tren ke depan dalam dunia kerja. Manager SDM akan lebih berkonsentrasi untuk melihat perkembangan perusahaan ke depan yang disesuaikan dengan kebutuhan bisnis. Manager SDM berfungsi sebagai agen perubahan yang memberikan saran kepada perusahaan mengenai langkah-langkah yang harus diambil untuk mencapai tujuan. Kiat-kiat untuk mengkondisikan perubahan manager non- SDM sebagai manager SDM:

- 1) Perlunya diberikan pelatihan ketenagakerjaan bagi para manager
- 2) Pemberian modul SDM untuk manager non-SDM yang didalamnya berisikan: modul tentang motivasi, disiplin, rekrutmen, pengembangan dan manajemen konflik.
- 3) Diberikannya pelatihan performance management (setiap tahun) agar dalam proses performance review dilakukan secara benar.
- 4) Membekali setiap manager Non-SDM dengan keterampilan pelatihan.
- 5) Memberikan sarana pendukung berupa Personnel Manual yang berisikan: prosedur Karyawan, seperti pengobatan, klaim medikal, koperasi, pensiun dan jamsostek.
- 6) Dilakukannya HR Audit oleh bagian SDM ke setiap departemen, cabang atau bagian lain di Perusahaan untuk memastikan bahwa setiap manager memenuhi

standar SDM yang diharapkan

B. Kajian Sumber Daya Manusia di Bidang TIE (Budi Rahardj ITB, 2001)

Pada bagian terdahulu telah disinggung fungsi dari SDM secara sepintas. Selain SDM, ada beberapa faktor yang menentukan daya saing sebuah bisnis. Faktor lain yang mempengaruhi antara lain; pasar, finansial, teknologi, suppliers, infrastruktur, dan lingkungan serta kebijakanyang kondusif. Khususnya untuk ekonomi yang berbasiskan kepada teknologi, faktor SDM merupakan faktor yang cukup dominan

Pada bagian ini akan dikaji beberapa permasalahan seputar SDM, baik permasalahan di tingkat global maupun di tingkat Indonesia. Beberapa inisiatif yang telah dilakukan di Indonesia akan ditampilkan. Bab ini berisikan potret SDM TIE pada hari ini.

C. Permasalahan SDM di Dunia (Global) Kurangnya jumlah (kuantitas) SDM TIE

Bidang TIE merupakan sebuah bidang yang baru. Internet saja baru diperkenankan untuk digunakan sebagai media bisnis di tahun 1995. Bidang yang baru ini tentunya belum banyak menghasilkan tenaga profesional di bidang ini. Sebagai contoh, Taiwan sebagai negara terdepan di industri semiconductor mengalami kesulitan mencari SDM untuk industri mereka¹. Untuk mengatasi kekurangan ini dapat diambil dua pendekatan; mengembangkan SDM sendiri, dan/atau mengambil yang sudah jadi. Biasanya kedua pendekatan dilakukan pada saat yang bersamaan.

Pengembangan SDM sendiri memiliki beberapa permasalahan. Masalah yang paling utama adalah dibutuhkannya waktu untuk mengembangkan SDM ini, padahal kebutuhan adalah untuk saat ini. Masalah lain adalah keterbatasan tempat pendidikan dan pelatihan yang baik untuk bidang TIE ini. Perguruan tinggi dan lembaga pendidikan yang memiliki fasilitas dan pengajar yang baik sulit ditemukan. Jika pun ada, biayanya juga cukup tinggi. Mengambil SDM yang sudah jadi juga memiliki beberapa permasalahan. Masalah yang pertama adalah biaya yang lebih mahal. Jika kebutuhan tidak diperoleh dari dalam negeri, terpaksa pekerja didatangkan dari luar negeri. Hal ini dapat menimbulkan masalah lain seperti masalah SARA, perbedaan kultur, dan masalah keimigrasian lainnya. Sebagai contoh, seorang lulusan *high school* India yang memiliki kemampuan teknis tinggi (misalnya memiliki sertifikat Cisco Certified Network Engineer) ingin bekerja di Indonesia. Apakah yang bersangkutan diperkenankan? Jika dilihat dari sisi imigrasi, maka pekerja ini terlihat sebagai seorang yang tidak memiliki skil (*unskilled worker*) sehingga

ada kemungkinan dia ditolak. Sementara seseorang yang memiliki gelar (degree) S2 atau S3 kemungkinan akan diterima meskipun kemampuan teknisnya lebih rendah dari lulusan *high school* tersebut. Mendatangkan pekerja asing nampaknya sudah sulit dibendung dengan adanya globalisasi, seperti AFTA yang dekat ini.

Mengambil SDM yang sudah jadi pun tetap membutuhkan adanya tempat pendidikan dikarenakan SDM ini cepat atau lambat akan ditraining kembali dengan teknologi yang lebih baru. Jadi tempat pendidikan tetap akan dibutuhkan.

D. Brain drain vs brain reserve

Kekurangan SDM ini menyebabkan perpindahan SDM dari tempat yang banyak menghasilkan SDM TIE (contohnya India) ke tempat yang membutuhkan (contohnya Silicon Valley, Amerika Serikat). Bahkan ada humor yang mengatakan bahwa Silicon Valley dipadati oleh “IC”. Namun IC di sini bukan *Integrated Circuits*, melainkan *Indian and Chinese*. Devan & Pewari² menampilkan data-data sebagai berikut:

- Tahun 1990-an, 650.000 orang bermigrasi ke Amerika Serikat. Pekerja kelahiran luar negeri (*foreign-born workers*) mencakup 20% dari semua karyawan IT di Amerika Serikat.
- India: 30% lulusan tahun 1998 dari Indian Institute of Technology (IIT), dan 80% dari lulusan Computer Science IIT pergi ke Amerika Serikat untuk meneruskan *graduate study* atau bekerja di sana.
- Jepang diperkirakan akan mengimport 30.000 pekerja *high tech* selama kurun waktu 5 tahun ke depan.
- Amerika Serikat sudah meningkatkan *annual quota* untuk *temporary work visa* dari 115.000 menjadi 195.000. Hampir dua kali lipat.

Jika dilihat dari data-data di atas, dan data-data lainnya, banyak pihak yang menyayangkan perginya SDM berkualitas ke luar negeri (ke Amerika Serikat). Istilah brain drain sering digunakan untuk kasus ini. Namun perlu dilihat dari sisi lain.

Emigran yang meninggalkan negara asalnya bukanlah *resources* yang hilang. Mereka masih dapat memberikan kontribusi kepada negara asalnya. Situasi ini dapat disebut sebagai konsep “*brain reserve*”. Berikut ini beberapa contoh kontribusi:

- Hsinchu Science-Based Industrial Park di Taiwan menarik *Silicon Valley returnees* untuk membuka usaha di sana. Lebih dari setengah perusahaan di Industrial Park tersebut didirikan oleh para returnees tersebut. Sekarang diperkirakan kontribusi dari industri ini adalah 10% dari GNP Taiwan.
- Sekitar 70% *foreign direct investment* di China tahun 1999 (dari total US\$50 milyar) berasal dari orang China yang berada di luar negeri.
- Orang India (*Indian engineers*) yang berada di Silicon Valley merupakan orang-orang di belakang perusahaan IT yang muncul di Bangalore dan Hyderabad. Umumnya perusahaan ini bukanlah perusahaan yang dikembangkan oleh orang India yang belum pernah kemana-mana (di India saja).
- *Nonresidents Indians* telah menyetor US\$5,5 milyar di State Bank of India, menambahkan investasi di negaranya.
- KAIST (Korea) dimulai dari 16 orang Korea yang kembali dari Amerika Serikat di tahun 1966. Sekarang KAIST sudah memiliki 400 orang staf. Menurut survey majalah *Asiaweek*, KAIST sudah dua tahun berturut-turut menduduki puncak teratas daftar universitas terbaik di Asia.

E. Kualitas SDM TIE yang kurang memadai

Dikarenakan jumlah SDM yang tersedia kurang, sementara bisnis menuntut adanya SDM maka seringkali diambil SDM seadanya. Hal ini dapat dilihat dari latar belakang pekerja di dunia TIE yang seringkali tidak terkait langsung dengan ilmu TIE.

Selain SDM yang khusus menekuni sisi teknis bidang TIE ini, masih dibutuhkan juga SDM yang menekuni sisi bisnis TIE. Bisnis baru ini membutuhkan kemampuan baru yang seringkali tidak dimiliki oleh pelaku bisnis lama.

F. Standarisasi dan sertifikasi

Perbedaan pendidikan dan bidang yang digeluti membutuhkan adanya standarisasi. Saat ini ada banyak standar yang cukup membingungkan. Namun nampaknya standar industri (vendor) besar lebih disukai karena bersifat global. Contoh sertifikat yang diakui adalah sertifikat yang dikeluarkan oleh Microsoft, Cisco, Oracle, Novell, Redhat, dan sejenisnya. Seringkali sertifikat ini lebih disukai oleh perusahaan dibandingkan ijazah dari perguruan tinggi atau lembaga pendidikan yang tidak terkenal.

Sayangnya untuk mendapat sertifikat dari Microsoft atau Cisco dibutuhkan biaya yang tidak sedikit. Akibatnya calon pekerja yang memiliki potensi namun tidak memiliki uang (umum terjadi di negara yang sedang berkembang seperti Indonesia) tidak dapat mengikuti sertifikasi tersebut.

Perkembangan Teknologi Informasi yang demikian pesat menimbulkan bidang pekerjaan

yang baru. Jika dahulu hanya dikenal jenis pekerja operator, analis, dan seterusnya, maka saat ini ada “jabatan” atau bidang kemampuan baru seperti web designer, web programmer, web editor, database administrator, dan masih banyak lainnya. Jabatan ini belum dikenal sehingga akan menjadi masalah jika pekerja ingin bekerja lintas negara.

Untuk bidang-bidang atau jabatan yang bersifat umum, standar mana yang digunakan? Kemampuan (kompetensi) web desain, system administrator, network administrator, misalnya, sebaiknya menggunakan standar yang mana (siapa)? Demikian pula standar untuk kemampuan mengoperasikan dan mengelola sistem operasi Linux, banyak standar yang dapat diadopsi.

Hal yang sama terjadi di sisi bisnis TIE (bukan sisi teknisnya). Standar dan sertifikat apa yang dibutuhkan oleh seseorang untuk membuktikan kepiawaiannya dalam bidang bisnis TIE.

G. Permasalahan SDM TIE di Indonesia

Indonesia memiliki permasalahan SDM yang sama dengan negara lain. Namun selain permasalahan tersebut, ada beberapa permasalahan lain yang dihadapi oleh Indonesia.

H. Kemampuan memproduksi SDM TIE yang rendah

Jika pada tahun 2010 Indonesia diharapkan menghasilkan ekspor TIE sebesar US\$ 30 milyar, maka dapat dihitung jumlah SDM yang dibutuhkan. Jika produktivitas seorang pekerja high tech di bidang TIE adalah US\$ 25.000 setahunnya, maka akan dibutuhkan 320.000 orang pekerja³. Tidak mudah untuk mendapatkan pekerja dalam jumlah yang banyak seperti itu. Jika tidak diantisipasi maka pada tahun 2010 kita akan kekurangan pekerja TIE.

Negara lain telah menyadari hal ini dan melakukan antisipasi dengan inisiatif-inisiatif. India dikabarkan setahunnya dapat menghasilkan 70.000 tenaga profesional di bidang TIE. Indonesia belum mampu menghasilkan tenaga profesional dalam jumlah sebanyak itu.

I. Distribusi SDM yang tidak merata

SDM yang terampil di Indonesia tidak terdistribusi secara merata. Umumnya mereka terfokus di pulau Jawa. Namun apakah memang distribusi SDM TIE harus merata? Tidak semua daerah akan mengembangkan produk dan/atau servis TIE yang sama. Di Amerika Serikat pun fokus bidang TIE hanya di California saja.

Tingkat literasi komputer di Indonesia juga tidak merata. Padahal ekonomi baru ini membutuhkan kemampuan penggunaan komputer.

J. Masalah “Putra Daerah”

Adanya otonomi daerah di Indonesia memberi peluang agar daerah mengembangkan

kemampuannya masing-masing. Unsur “putra daerah” muncul karena industri atau bisnis di luar pulau Jawa terpaksa mendatangkan pekerja profesional dari pulau Jawa sehingga seolah-olah menutup peluang pekerjaan bagi putra daerah. Hal ini sering menimbulkan kecemburuan sosial. Daerah diharapkan dapat mengembangkan putra daerahnya dan memberi inisiatif agar mereka mau kembali ke daerah asal mereka dan mengembangkan daerah tersebut.

K. Kurangnya dasar (fondasi) TIE

Kemampuan di bidang TIE harus disertai dengan landasan yang kuat. India mampu menjadi raja di bidang software karena mereka memiliki kemampuan matematika dan logika yang kuat, yang dibutuhkan di bidang Teknologi Informasi. Jurusan Computer Science di *Indian Institute of Technology* merupakan salah satu jurusan yang memberikan fondasi yang kuat.

Di Indonesia, kemampuan TIE umumnya hanya sebatas pada kulitnya saja. Banyak SDM yang mampu *ngoprek* komputer akan tetapi tidak dapat menjelaskan secara teori apa yang terjadi.

Akibatnya didapatkan programmer yang hanya mengerti *coding* namun tidak memiliki kemampuan untuk melakukan inovasi baru atau bahkan membuat sebuah produk. Software house di Indonesia umumnya tidak mengenal istilah “*Capability Maturity Model (CMM)*” yang banyak digunakan di industri software. Sementara di India banyak sudah software house yang memiliki tingkat CMM yang cukup tinggi. Contoh lain, teori tentang *compiler construction* umumnya tidak dikenal oleh pemrogram di Indonesia.

Perguruan tinggi mana saja yang memiliki jurusan computer science? Berapa banyak? Bagaimana rangkingnya? Bagaimana kualitas jurusan computer science tersebut dibandingkan dengan perguruan tinggi lain di sekitar Indonesia (seperti Singapura, Malaysia, Thailand, Filipina)? Pertanyaan-pertanyaan ini merupakan hal yang sulit dijawab. Diperkirakan perguruan tinggi yang memberikan basis ilmu pengetahuan yang cukup kuat masih kurang di Indonesia.

L. Gelar lebih penting daripada kemampuan

Salah satu kultur negatif yang ada di Indonesia adalah kebiasaan mengagung-agungkan gelar. Orang bersekolah untuk mendapatkan gelar, bukan untuk mendapatkan kemampuan. Akibatnya banyak lulusan perguruan tinggi yang asal lulus. Selain itu ada juga usaha untuk jual beli gelar. Ini semua memperkeruh situasi SDM di Indonesia karena menjadi tidak jelas siapa yang sebenarnya memiliki kompetensi.

M. Kurangnya penelitian dan pengembangan di bidang TIE

Sebuah industri membutuhkan penelitian dan pengembangan (research and development,

R&D). Tidak ada industri yang tidak memiliki R&D. Peningkatan kemampuan SDM harus dibarengi dengan adanya penelitian dan pengembangan di bidang TIE. Adanya penelitian dan pengembangan akan membuat SDM TIE lebih terampil dan kreatif untuk membuat inovasi-inovasi baru. Di Indonesia penelitian dan pengembangan di bidang TIE masih langka.

Pengalaman dari Amerika Serikat dapat dikutipkan di sini:

N. Inisiatif-inisiatif memecahkan masalah yang sedang dilakukan

Beberapa inisiatif telah dilakukan untuk memecahkan masalah-masalah yang telah disebutkan di atas. Berikut ini adalah daftar (list) beberapa inisiatif tersebut. Tentunya daftar ini belum komplit (*exhaustive*).

O. Literasi komputer dan Internet

Inisiatif untuk meningkatkan literasi komputer dan Internet telah terlihat dilakukan oleh semua pihak; mulai dari pemerintah, perguruan tinggi, lembaga pendidikan, swasta, dan masyarakat (individual). Seminar tentang Internet, roadshow, pengenalan Internet di sekolah-sekolah merupakan kegiatan yang umum dilakukan. Umumnya kegiatan ini sebatas pada pengenalan komputer dan Internet saja belum kepada topik-topik yang lebih detail (mendalam).

P. Pendidikan dasar ilmu komputer dan informasi

Pendidikan dasar ilmu komputer sudah dilakukan di perguruan tinggi. Namun masih terbatas pada perguruan tinggi besar di pulau Jawa.

Q. Standarisasi

Standarisasi SDM TIE dibutuhkan untuk memudahkan kegiatan TIE, misalnya penjabaran tanggung jawab, kemampuan, gaji, visa pekerja dan sebagainya. Standarisasi ini tidak hanya berlaku lokal, tapi juga dibutuhkan dalam koridor global. Sebagai contoh, jika kita mengirimkan seseorang untuk bekerja di luar negeri (atau sebaliknya jika ada pekerja asing yang ingin bekerja di Indonesia) maka pihak imigrasi akan mengklasifikasikan pekerja tersebut sesuai dengan bidang pekerjaannya (data entry, programmer, dan sebagainya). Dikarenakan bidang TIE ini dapat dikatakan baru dan berkembang dengan pesat, maka standarisasi SDM TIE merupakan salah satu pekerjaan yang tidak mudah. Data-data yang ada di imigrasi, misalnya, akan tertinggal.

Salah satu masalah standar adalah penerimaan standar tersebut di masyarakat bisnis. Penggunaan standar kompetensi yang dikeluarkan oleh vendor, misalnya oleh Cisco, Microsoft, Oracle, dan Novell, lebih disukai dan dikenal oleh para pelaku bisnis. Namun hal ini belum dikenal di sisi birokrasi, misalnya di sisi imigrasi. Sehingga seseorang yang hanya lulusan Sekolah Menengah Umum (SMU) tapi memiliki sertifikat dari Cisco,

Microsoft, dan Oracle akan tetap dianggap sebagai pekerja yang tidak terampil (unskilled worker). Padahal jika dibandingkan dengan lulusan S2, bisa jadi lulusan SMU yang memiliki sertifikat vendor yang bersifat global ini lebih disukai oleh pelaku bisnis.

Berikut ini ada beberapa daftar singkat dari beberapa inisiatif yang telah dilakukan yang terkait dengan standarisasi SDM TIE.

1. IPKIN (Ikatan Profesi Komputer dan Informatika Indonesia⁴) telah memiliki standar tingkat atau jenjang di bidang IT. Namun standar ini harus diperbaiki mengingat adanya teknologi dan bidang baru. Sebagai contoh, dalam standar ini belum ada informasi mengenai web desainer atau web programmer. IPKIN juga turut serta dalam mendirikan SEARCC (South East Asia Regional Computer Confederation⁵).
2. Dalam rangka mengembangkan program SMK-TI⁶ yang dikembangkan oleh DIKMENJUR, PPAUME (Pusat Penelitian Antar Universitas Bidang Mikroelektronika) ITB dan APJII (Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia) mencoba mengembangkan kerangka kompetensi TI. Namun kerangka kompetensi ini sangat berorientasi kepada layanan Internet.
3. Di lingkungan regional, Asia Pacific Economic Cooperation (APEC) mencoba untuk mendata *e-commerce skill standards* dan berbagi strategi & kurikulum. (Lihat: APEC Telecommunications and Information Working Group, E-Commerce Skills Standards Project Workshop.)
4. Di lingkungan Eropa ada European Computer Driving License (ECDL)⁷ yang bertujuan untuk memberikan sertifikasi kemampuan dasar dalam bidang Teknologi Informasi dan kemampuan penggunaan aplikasi komputer. Hal ini mirip dengan adanya surat ijin mengendarai kendaraan bermotor. ECDL ini dikelola oleh the British Computer Society.

DAFTAR PUSTAKA

Bambang Wahyudi. 2002. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: Sulita

Sondang P, Siagian. 2008. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi

- Hadari Nawawi, (2002), *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*, Cetakan Ke-2, Gajah Mada University Press, Yogyakarta
- Stoner, James A.F. Freeman R. Edward Gibert J.R. 1996 *Manajemen*. Alih Bahasa, Alexander Sindoro Penyunting Bambang Sayaka, Jakarta : Prenhallindo.
- Harold Koontz, Cyril dan O'Donnell Heinz Weihrich. 2006. *Manajemen*; Jilid 1 Edisi Kedelapan. Jakarta: Erlangga
- Terry, George dan Leslie W. Rue. 2010. *Dasar-Dasar Manajemen*. Cetakan kesebelas. Jakarta: Bumi Aksara
- Mooney, D., James. Konsep Pengembangan Organisasi Publik. 1996. Bandung: Sinar Baru Algesindo
- Robbins, Stephen. P. 2006. *Perilaku Organisasi* (alih bahasa Drs. Benjamin Molan), Edisi Bahasa Indonesia, Klaten: INTAN SEJATI
- Bernardin, H. John and Russel. 2010. *Human Resource Management*. New York: McGraw-Hill.
- Anwar Prabu Mangkunegara, 2001. *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*, Remaja Rosdakarya, Bandung
- Handoko, T. Hani. 2000. "Manajemen Sumber Daya Manusia". Yogyakarta: BPFE
- Bohlander, George., and Snell, Scott. (2010). *Principles of Human Resource. Management*, 15th ed. Mason, OH: South Western – Cengage Learning
- Herman, Sofyandi. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta. Graha Ilmu
- John M. Ivancevich, Robert Konopaske, Michael T. Matteson. 2008. *Organizational Behavior and Management*. New York : McGraw-Hill Education, 2008
- Nancy Langton, Stephen P. Robbins. 2008. *Fundamentals of Organizational Behavior*. Canada : Pearson Education Canada, 2008.
- Stephen P. Robbins, David A. DeCenzo, Mary Coulter, Ian Anderson. 2013. *Fundamentals of Managements*. Canada : Pearson Canada Inc. , 2013.
- McShane, Steven L dan Glinow, Marry Ann Von. 2010. *Organizational Behavior*. 5th Edition. New York: McGraw Hill

- Gibson, James L; Ivancevich, John M; Donnelly Jr, James H; Konopaske, Robert. 2012. *Organizational: Behavior, Structure and Processes*. New York: McGraw Hill
- Luthans, Fred. 2010. *Organizational Behavior An Evidence-Based Approach*. New York : McGraw-Hill/Irwin
- Chang, Richard. 2011. *The Passion Plan at Work: Building a Passion-Driven Organization*. San Fransisco: John Wiley
- Gilliland, Stephen W; Steiner, Dirk D.; Skarlicki, Daniel P. 2003. *Emerging Perspectives on Values in Organizations*. Publication Data: New York
- McInerney, Dennis M; Marsh, Herbet W.; Griver, Rhonda G.; dan Gury, Federic. 2013. *Theory Driving Research: New Wave Perspectives on Self-Processess and Human Development*. New York: Publication Data
- Cameron, Kims dan Spreitzer, Gretcher M. 2012. *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*. New York: Oxford University Press
- Ashman, Karen K. Kirst dan Hull Jr, Grafton H. 2009. *Understanding Generalist Practice*. 5th Edition. USA: Cengage Learning
- Blanchard, Ken.; Carlos, John P.; dan Randolph, Alan. 2001. *The 3 Keys to Emporwerment: Release The Power Within People for Astonishing Results*. California: Berrett-Koehler Publishers
- Hughes, Roger dan Margetta, Barrie M. 2011. *Practical Public Health Nutrition*. UK: John Wiley and Sons
- Huq, Rozana Ahmad. 2015. *The Psychology of Employee Empowerment: Concepts, Critical Themes, and a Framework for Implementation*
- Kapoor, Ramneek; Paul, Justin; Halder, Biplab. 2011. *Services Marketing: Concepts and Practices*. USA: John Wiley
- Scullion, Richard; Gerodimos, Roman; Jackson, Daniel; dan Lilleker, Darren G. 2013. *The Media, Political Participation and Empowerment*. New York: First Published
- Choundie, Jyoti; Islam, M. Sirajul; Wahid, Fathul; Bass, Julian M.; Priyatma, Johaness Eka. 2017. *Information and Communication technologies for Development*. Switzerland: Springer
- Seligman, M. E. P., Steen, T. A., Park, N., & Peterson, C. (2005). Positive psychology progress: Empirical validation of interventions. *American Psychologist*, 60, 410–421
- Astuti, D. (2007). *Hubungan Antara Tingkat Kebahagiaan Authentik (Authentic Happiness) Dengan Tingkat Perilaku Inovasi Pada Wirausahawan Distro Di Surabaya, Sidoarjo, Dan Malang*. Surabaya: Universitas Airlangga.

- Oriza, I. D. I. (2009). Hubungan Antara Kekuatan Karakter Dan Kebahagiaan Pada Suku Bugis. C-S Bugis Jurnal. 1-18.
- Agustinu. (2011). Happiness At The Beginning Of The Adult Malebeing Gayleo. Jakarta: Gunadarma University
- Schultz, D., & Schultz, S.E. (2005). *Psychology & work today*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Pryce, Jessica-Jones. 2010. Happiness at Work: Maximizing Your Psychological Capital for Success. UK: A John Wiley & Sons, Ltd., Publication
- Cooper, CL; Hart, PM; Anderson, DS; Ones, HK; Sinangil dan Viswesvran, C 2011. Occupational stress: toward a more integrated framework. New York: Oxford. Handbook of industrial work and organization psychology
- Achor, S. (2010). The Happiness Advantage: The Seven Principles of. Positive Psychology That Fuel Success and Performance at Work. New York: Crown Business
- Holthus, Barbara dan Manzenreiter, Wolfram. 2017. Life Course, Happiness and Well-being in Japan. New York: First Published
- Honeycutt, James M; Cantrill, James G. 2000. Cognition, Communication and Romantic Relationships LEA's Series On Personal Relationships. UK: Lawrence Erlbaum Associates
- Baldwin, Kieran. 2008. Managing Employee Performance in Seven Steps. 2nd Edition. USA: Anthony Rowe Publishers
- Evers, Arne; Anderson, Neil; Voskuil, Olga Smit. 2005. Handbook of Personnel Selection. Oxford: Blackwell Publishing
- Sonnentag, Sabine. 2002. Psychological Management of Individual Performance. USA: John Wiley and Sons
- Clardy, Alan. 1999. Studying Your Workforce: Applied Research Methods and Tools for Training and Development Practitioner. California: Sage Pub
- Dessler, Gary., 2003, Manajemen Sumber Daya Manusia. Jilid I. Edisi 10.: Jakarta : Indeks
- Robbins, S. P, 1998, Perilaku Organisasi, Diterjemahkan oleh Handayana Pujaatmaka, Jakarta: Prenhallindo
- Davis Keith, New Strom, John W. (2000). Perilaku dalam Organisasi, Jilid 1. Jakarta : Erlangga
- Milkovich, G.T dan Boudreau, J.W. 2002. *Human Resource Management*. Thirteenth Edition. Irwin Bokk Team
- Bernardin, H. John, dan Joyce E.A Russel. (2003). Human resource management. (An Experimental Approach International Edition). Mc. Graw-Hill Inc. Singapore

- Harvey, D.F dan D.R. Brown. (1996). *An Experiential Approach to Organization Development*. Prentice Hall International. New Jersey
- Mondy, R.W., R.M. Noe, S.R. Premeaux. *Human Resource Management*. Edisi 8. New Jersey: Prentice Hall, 2003
- Ye, Dezhu, Yew-Kwang Ng dan Lian, Yujun. 2014. *Culture and Happiness*. *Soc Indic Res*. DOI 10.1007/s11205-014-0747-y. Springer
- Oishi, Shigehiro, Graham Jesse, Kesebir, Selin dan Galinha, Lolanda Costa. *Concepts of Happiness Across Time and Cultures*. *Personality and Social Psychology Bulletin*. 39(5) 559–577. © 2013 by the Society for Personality and Social Psychology, Inc. Reprints and permission: sagepub.com/journalsPermissions.nav. DOI: 10.1177/0146167213480042. pspb.sagepub.com
- Dorn, David; Fischer, Justina A.V.; Kirschgassner, Gebhard dan Sousa-Poza, Alfonso. *Social Indicators Research*, Vol. 82, No. 3 (July 2007), pp. 505-526 *IT CULTURE OR DEMOCRACY? THE IMPACT OF DEMOCRACY AND CULTURE ON HAPPINESS*. <http://www.jstor.org/stable/20734470>
- Lu, loud an Gilmour, Robin. *CULTURE AND CONCEPTIONS OF HAPPINESS: INDIVIDUAL ORIENTED AND SOCIAL ORIENTED SWB*. *Journal of Happiness Studies* 5: 269–291, 2004. 2004 Kluwer Academic Publishers. Printed in the Netherlands
- Vallerand, Robert J. 2012. *The Role of Passion in Sustainable Psychological Well-being*. *Vallerand Psychology of Well-Being: Theory, Research and Practice* 2012, 2:1 <http://www.psywb.com/content/2/1/1>
- Thorgren, Sara; Wincent, Joakin dan Siren, Charlotta. 2013. *The Influence of Passion and Work-life Thoughts on Work Satisfaction*. *HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT QUARTERLY*, vol. 24, no. 4, Winter 2013 © Wiley Periodicals, Inc. Published online in Wiley Online Library (wileyonlinelibrary.com) • DOI: 10.1002/hrdq.21172
- Vallerand, Robert J.; dan Verner-Filion, Jeremie. *Making People' Life Most Worth Living: On the Importance of Passion for Positive Psychology*. *Terapia Psicológica*, 2013, Vol. 31 No 1. 35-48. ISSN 0716-6184 (impresa) ISSN 0718-4808 (e linea)
- Kim, Byung-Man dan Shin, Seung-Soo. 2017. *Influence of Creativity/Personality and Empowerment on Happiness in College Students*. *International Journal of Applied Business and Economic Research*. ISSN : 0972-7302. available at <http://www.serialsjournal.com>. Volume 15 No 14 P 345-351
- Santoso, Djoen San dan Khulathunga, Hewagamage Eranga Ravihara. *Examining Happiness: Towards Better Understanding of Performance Improvement*. *Creative Construction Conference*, 2016, CCC 2016, 25-28 June 2016, *Procedia Engineering* 164 (2016) 354-361
- Shade, Dave. 1998. *Empowerment for the Pursuit of Happiness: Parents with Disabilities and the Americans with Disabilities Act*. 16 *Law & Ineq*. 153 (1998). Available at:

<http://scholarship.law.umn.edu/lawineq/vol16/iss1/3>. *Law & Inequality: A Journal of Theory and Practice* is published by the University of Minnesota Libraries Publishing.

- Mishra, Gunjan. 2016. The Psychological Facets of Women Empowerment at Workplace. *International Journal of Recent Trends in Engineering & Research (IJRTER) Volume 02, Issue 11; November - 2016 [ISSN: 2455-1457]*. P 224-228
- Vazife, Zahra; Saadatyar, Fahime Sadat. 2017. A comparative analysis of the effect of psychological empowerment on happiness by taking an approach based on individual and organizational separation. DOI: 10.13140/RG.2.2.27615.87208
- Bentwich, Mariam. 2012. *Reclaiming Liberty From Crisis to Empowerment*. New York: ST Martin Press
- Crane, Bennie L; dan Williams, Julian L. *Personal Empowerment: Achieving Individual & Departmental Excellence*. Oklahoma: Pennwell Corporatio
- Hope, Gloria. 2017. *Developing Spiritual Power*. USA: Bookrix
- Gracia, Luigino Bruni dan Porta, Pier Luigi. 2013. *Handbook on the Economic of Happiness*. UK: Edgar Publishing Limited
- Thin, Gordon Mathews dan Izquierdo, Carolina. 2010. *Pursuits of Hapiness: Well-Being in Anthropological Perspective*. UK: British Library
- Warr, Peter B. 2011. *Work, Happiness, and Unhappiness*. France: Lawrence Erlbaum Associates
- Ashworth, Rachel; Boyne, George; dan Entwistle, Tom. 2010. *Public Service Improvement: Thoeries and Evidence*. New York: Oxford University Press
- Dwivendi, R. K. 1995. *Organizational Culture and Performance*. New Delhi: First Published
- Keyton, Joann. 2011. *Communication & Organizational Culture: A Key to Understanding Work Experiences*. 2nd Edition. New York: Sage Publications
- Marr, Bernard. 2008. *Managing and Delivering Performance: How Government, Public Sector and Not-for-Profit Organizations can Measure and Manage what Really matters*. USA: Elsvier Ltd
- Acar, A. Zafer dan Acar, Punar. 2014. Organizational Culture Types and Their Effects on Organizational Performance in Turkish Hospitals. Volume 3 No 3 (2014) | ISSN 2158-8708 (online) | DOI 10.5195/emaj.2014.47 | <http://emaj.pitt.edu> |
- Agwu, Mba Okechukwu. 2014. Organizational Culture and Employees Performance in the National Agency for Food and Drugs Administration and Control (NAFDAC) Nigeria. *Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management* Volume 14 Issue 2 Version 1.0 Year 2014 Type: Double Blind Peer Reviewed International Research Journal Publisher: Global Journals Inc. (USA) Online ISSN: 2249-4588 & Print ISSN: 0975-5853

- Awadh, Alharbi Mohammad dan Saad, Alyahya Mohammed. 2013. Impact of Organizational Culture on Employee Performance. international review of management and business research. Vol 2. Issue 1. ISSN: 2306-9007 Awad & Saad (2013)
- Gordon, George D. dan Ditomaso Nancy. 1992. PREDICTING CORPORATE PERFORMANCE FROM ORGANIZATIONAL CULTURE. *Journal of Managunt Studies* 29:6 November 1992. 0022-2380 \$3.50
- Gunaraja, T. M. 2014. Organizational Corporate Culture on Employee Performance. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)* e-ISSN: 2278-487X, p-ISSN: 2319-7668. Volume 16, Issue 11.Ver.VI (Nov. 2014), PP 38-42 www.iosrjournals.org
- Lee, Siew Kim Jean dan Yu, Kevin. 2004. Corporate Culture and Organizational Performance. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 19 No. 4, 2004. pp. 340-359. q Emerald Group Publishing Limited. 0268-3946. DOI 10.1108/02683940410537927
- Lim, Bernard. 1995. Examining the Organizational Culture and Organizational Performance Link. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 16 No. 5, 1995, pp. 16-21 © MCB University Press Limited, 0143-7739
- Fillion, Jeremie Verner; Vallerand, Robert J.; Amior, Catherine E; Mocanu, Irina. 2017. The two roads from passion to sport performance and psychological well-being: The mediating role of need satisfaction, deliberate practice, and achievement goals. <http://dx.doi.org/10.1016/j.psychsport.2017.01.009>. 1469-0292/© 2017 Elsevier Ltd. All rights reserved. *Psychology of Sport and Exercise* 30 (2017) 19e29 journal homepage: www.elsevier.com/locate/psychsport
- Astakhova, Marina N dan Porter, Gayle. 2015. Understanding the work passion– performance relationship: The mediating role of organizational identification and moderating role of fit at work. *human relations* 1–32.c The Author(s) 2015. Reprints and permissions: sagepub.co.uk/journalsPermissions.nav. DOI: 10.1177/0018726714555204. hum.sagepub.com
- Ho, Violet; Wong Sze-Sze; dan Lee, Chay Hoon. 2011. A Tale of Passion: Linking Job Passion and Cognitive Engagement to Employee Work Performance. *Management Faculty Publications*. 48. <http://scholarship.richmond.edu/management-faculty-publications/48>
- Vallerand, Robert J; Paquet, Yvan, Philippe, Frederick L; dan Charest, Julie. 2010. On the Role of Passion for Work in Burnout: A Process Model. *Journal of Personality* 78:1, February 2010. r 2010, Copyright the Authors Journal compilation r 2010, Wiley Periodicals, Inc. DOI: 10.1111/j.1467-6494.2009.00616.x
- Vallerand, Robert J. 2015. *The Psychology of Passion: A Dualistic Model*. New York: Oxford University Press
- Achor, Shawn. 2010. *The Happiness Advantage*. New York: Crown Publishing
- Diener, Ed. 2009. *The Science of Well-Being: The Collected Works of Ed Diener*. New York: Springer

- Sillitoe, Andrew. 2013. *Managing The Mist: How to Develop Winning Mind-sets and Create High Performing teams*. UK: Panoma Press
- M. Cai, W. Wang, Y. Cui, H.E. Stanley, Multiplex network analysis of employee performance and employee social relationships, *Physica A* (2017), <http://dx.doi.org/10.1016/j.physa.2017.08.008>
- Demircioglu, Emre. 2014. Organization performance and happiness in the context of leadership behavior. *International Research Journal of York University*. <http://www.irjyu.com>. ISSN 2373-3314. Vol.1, No.1, 2014. pp: 47 – 72
- Farahani, Majid Jalali; Saiah, Ali; Heidary, Akbar; Nabilu, Mohamad; dan Eskandaripour, Shahram. 2011. The Relationship Between Happiness Dimensions And Athletic Performance In The Male High School Students In Ijrood (Zanjan-Iran). *Procedia Social and Behavioral Sciences* 15 (2011) 382–383. www.sciencedirect.com
- Finkbeiner, Kristin M; Russell, Paul N. dan Helton, William S. 2016. Rest improves performance, nature improves happiness: Assessment of break periods on the abbreviated vigilance task. *Consciousness and Cognition*. <http://dx.doi.org/10.1016/j.concog.2016.04.005>. 1053-8100/_ 2016 Published by Elsevier Inc
- Lyubomirsky, Sonja dan King, Laura. 2005. The Benefits of Frequent Positive Affect: Does Happiness Lead to Success. 2005, Vol. 131, No. 6, 803–855. 0033-2909/05/\$12.00 DOI: 10.1037/0033-2909.131.6.803
produktif.

HUMAN CAPITAL SECRET EMPLOYEE PASSION IS NOTHING

Human Capital Secret mengungkapkan strategi tersembunyi di balik keberhasilan organisasi dalam mengelola sumber daya manusia yang unggul. Buku ini menjelaskan bagaimana perusahaan-perusahaan terdepan di dunia tidak hanya memandang karyawan sebagai tenaga kerja, tetapi sebagai aset paling berharga yang perlu dikembangkan secara berkelanjutan. Dengan fokus pada pengembangan keterampilan, pemberdayaan individu, dan penciptaan lingkungan kerja yang mendukung, buku ini mengajak pembaca untuk memahami rahasia di balik pengelolaan Human Capital yang efektif. Melalui berbagai studi kasus dan contoh nyata, Human Capital Secret menjelaskan bagaimana investasi dalam pengembangan karyawan tidak hanya meningkatkan produktivitas, tetapi juga inovasi dan daya saing organisasi. Penulis menguraikan teknik-teknik untuk menciptakan budaya kerja yang positif, memanfaatkan teknologi untuk pembelajaran, dan memberdayakan karyawan agar merasa memiliki peran penting dalam kesuksesan perusahaan. Selain itu, buku ini menyoroti pentingnya kesejahteraan karyawan, personalisasi pengembangan talenta, dan bagaimana mengatasi tantangan dalam mengelola generasi tenaga kerja yang berbeda. Human Capital Secret adalah panduan praktis bagi manajer, pemimpin bisnis, serta profesional HR untuk memahami bagaimana mengubah sumber daya manusia menjadi kekuatan utama dalam mencapai keunggulan kompetitif dan pertumbuhan berkelanjutan. Dengan pendekatan yang mudah dipahami dan aplikasi yang konkret, buku ini memberikan wawasan mendalam tentang bagaimana strategi-strategi ini dapat diterapkan dalam organisasi kecil maupun besar untuk membangun Human Capital yang kuat dan produktif.



Penerbit buku yang memajukan literasi dan kreativitas dengan menyediakan platform terjangkau bagi penulis berbakat dari berbagai latar belakang

Office Yogyakarta : 087777899993
Marketing 1 : 088221740145
Marketing 2 : 085961447209
Marketing 3 : 0882005806664
Instagram : @ypad_penerbit
Website : <https://ypad.store>
Email : teampenerbit@ypad.store

ISBN 978-634-7004-91-8 (PDF)

