



Pada kondisi pandemi Covid-19 saat ini dan menuju kepada kebiasaan baru, maka paradigma pengelolaan SDM mengalami pergeseran dari pola konvensional menuju digital, dan pola *personal management* menjadi *intellectual capital management*, namun tujuan utama suatu organisasi saat ini adalah *passion* dan kebahagiaan pegawai, karena kinerja pegawai akan maksimal apabila mereka bekerja sesuai dengan *passion* mereka dan dalam keadaan bahagia.

Intellectual Capital Managemet yang dikelola dengan baik menjadi suatu jawaban dalam rangka menjawab tantangan tersebut. Karena itu penulis berupaya ingin memberikan kontribusi yang berarti bagi bangsa Indonesia dengan menulis buku yang berjudul *Intellectual Capital Management: Building Your Employee Passion and Happiness*. Buku ini ditulis dalam bahasa Indonesia, walaupun rencana ke depannya bisa diterjemahkan ke dalam bahasa internasional lainnya.

Buku ini sangat bermanfaat bagi para pemimpin pemerintahan, perusahaan, dan organisasi lainnya, serta bagi para akademisi seperti dosen dan mahasiswa S-1, S-2, dan S-3 untuk dijadikan bahan referensi bagi kelengkapan penulisan penelitian atau laporan akhir mereka.

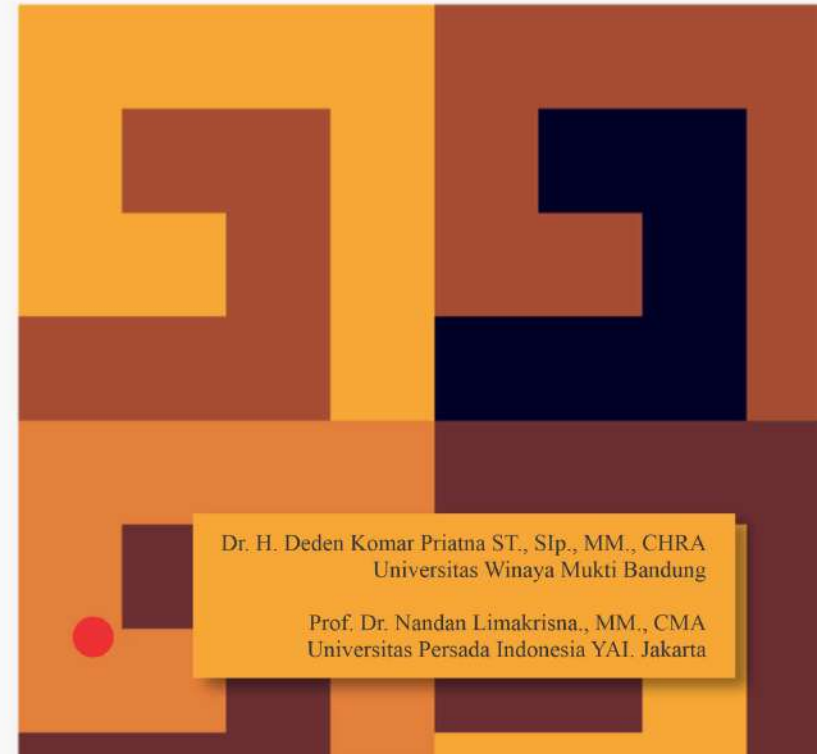
Penerbit Deepublish (CV BUDI UTAMA)
Jl. Kaliurang Km 9.3 Yogyakarta 55581
Telp/Fax : (0274) 4533427
Anggota IKAPI (076/DIY/2012)
cs@deepublish.co.id
Penerbit Deepublish
@penerbitbuku_deepublish
www.penerbitdeepublish.com



BUKU REFERENSI

INTELLECTUAL CAPITAL MANAGEMENT

Building Your Employee Passion and Happiness



Dr. H. Deden Komar Priatna ST., SIp., MM., CHRA
Universitas Winaya Mukti Bandung

Prof. Dr. Nandan Limakrisna., MM., CMA
Universitas Persada Indonesia YAI. Jakarta

BUKU REFERENSI

INTELLECTUAL CAPITAL MANAGEMENT

Building Your Employee Passion and Happiness

Dr. H. Deden Komar Priatna ST., SIp., MM., CHRA
Universitas Winaya Mukti Bandung
Prof. Dr. Nandan Limakrisna., MM., CMA
Universitas Persada Indonesia YAI. Jakarta

BUKU REFERENSI

**INTELLECTUAL CAPITAL
MANAGEMENT**

**Building Your Employee Passion
and Happiness**

UU No 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta

Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4

Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a merupakan hak eksklusif yang terdiri atas hak moral dan hak ekonomi.

Pembatasan Pelindungan Pasal 26

Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Pasal 24, dan Pasal 25 tidak berlaku terhadap:

- i. Penggunaan kutipan singkat Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait untuk pelaporan peristiwa aktual yang ditujukan hanya untuk keperluan penyediaan informasi aktual;
- ii. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk kepentingan penelitian ilmu pengetahuan;
- iii. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk keperluan pengajaran, kecuali pertunjukan dan Fonogram yang telah dilakukan Pengumuman sebagai bahan ajar; dan
- iv. Penggunaan untuk kepentingan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang memungkinkan suatu Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait dapat digunakan tanpa izin Pelaku Pertunjukan, Produser Fonogram, atau Lembaga Penyiaran.

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

BUKU REFERENSI

**INTELLECTUAL CAPITAL
MANAGEMENT**

**Building Your Employee Passion
and Happiness**

Dr. H. Deden Komar Priatna, S.T., S.IP., M.M., CHRA.
Prof. Dr. Nandan Limakrisna, M.M., CMA.



**BUKU REFERENSI INTELLECTUAL CAPITAL MANAGEMENT
BUILDING YOUR EMPLOYEE PASSION AND HAPPINESS**

H. Deden Komar Priatna & Nandan Limakrisna

Desain Cover :
Rulie Gunadi

Sumber :
www.shutterstock.com

Tata Letak :
Titis Yuliyanti

Proofreader :
Meyta Lanjarwati

Ukuran :
xiv, 187 hlm, Uk: 15.5x23 cm

ISBN :
No ISBN

Cetakan Pertama :
Bulan 2021

Hak Cipta 2021, Pada Penulis

Isi diluar tanggung jawab percetakan

Copyright © 2021 by Deepublish Publisher
All Right Reserved

Hak cipta dilindungi undang-undang
Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau
memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini
tanpa izin tertulis dari Penerbit.

PENERBIT DEEPUBLISH
(Grup Penerbitan CV BUDI UTAMA)
Anggota IKAPI (076/DIY/2012)

Jl.Rajawali, G. Elang 6, No 3, Drono, Sardonoharjo, Ngaglik, Sleman
Jl.Kaliurang Km.9,3 – Yogyakarta 55581
Telp/Faks: (0274) 4533427
Website: www.deepublish.co.id
www.penerbitdeepublish.com
E-mail: cs@deepublish.co.id

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah Swt., serta selawat dan salam kepada Baginda Rasulullah saw. Atas rahmat-Nya buku referensi ini selesai disusun bersama dengan pakar MSDM khususnya kebahagiaan pegawai, yaitu Dr. Deden Komar Priatna berharap buku referensi ini dapat bermanfaat bagi siapa saja yang tertarik pada *intellectual capital management*, baik secara teoretis maupun praktis.

Pada buku referensi ini, penulis menguraikan mengenai *intellectual capital management* pada sisi peningkatan *passion* dan kebahagiaan pegawai, serta perkembangan teknologi digital 4.0, yaitu bagaimana teknologi digital dapat membantu kehidupan sosial para pegawai suatu organisasi pada pembentukan *intellectual capital management*. Di samping penguraian secara teoretis, juga penulis mencoba melengkapi dengan kasus-kasus yang sesuai serta hasil penelitian lainnya. Buku ini sangat cocok dijadikan referensi oleh para dosen MSDM, serta para mahasiswa dalam pembelajaran maupun penulisan skripsi, tesis, atau disertasi. Buku ini juga sangat bermanfaat bagi para praktisi MSDM, konsultan manajemen, instansi pemerintah, swasta, dan bahkan bagi para pengusaha.

Kami sebagai penulis buku ini berharap agar buku ini mengenai sasarannya. Kami yakin bahwa tidak ada gading yang tidak retak. Maka dari itu kami mengharapkan saran atau kritik yang membangun untuk memperbaiki buku ini. Akhirnya kami mengucapkan terima kasih kepada Prof. Retno, Pimpinan Penerbit Deepublish yang telah menyetujui untuk menerbitkan buku ini.

Bandung, 17 Agustus 2021

Prof. Dr. Nandan Limakrisna, M.M., CMA.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah Swt., serta selawat dan salam kepada Baginda Rasulullah saw. atas rahmat-Nya buku referensi ini selesai disusun bersama dengan mentor manajemen saya yaitu Prof. Nandan L. yang merupakan Guru Besar di bidang ilmu Manajemen, serta penulis berharap buku referensi ini dapat bermanfaat bagi siapa saja yang tertarik pada MSDM, baik secara teoretis maupun praktis.

Setelah sukses menerbitkan buku pertama yang berjudul *Manajemen Sumber Daya Manusia 5.0*, maka saya berupaya untuk menyusun buku yang kedua yang berjudul *Intellectual Capital Management: Building Your Employee Passion and Happiness*. Yang mudah-mudahan bisa bermanfaat, karena kebahagiaan pegawai ini yang merupakan tujuan perusahaan ataupun instansi pemerintah saat ini.

Sebelumnya saya berterima kasih kepada ibu saya (Hj. Endeh Tajiah dan H. Aban Soebandi (Alm.)) yang tercinta yang selalu berdoa bagi saya, istri saya (Dr.(Can) Yustina Yuliasari, S.Pdi., M.Ag.) yang tercinta yang selalu mendukung setiap aktivitas saya, sehingga saya selalu termotivasi untuk menulis buku ini, serta anak-anak saya (Dr.(Can) Annisa Fitrie Anggraeni, S.E., M.M., Dr.(Can) Silvia Novinati, S.AP., M.M., Mochamad Hapidin Nurhakim, dan Achmad Gani Fitriansyah) yang memberikan waktunya bagi saya untuk berdiskusi. Demikian juga saya ucapkan terima kasih yang sangat banyak kepada para dosen di Universitas Pasundan Bandung yang telah membimbing saya sampai saya dapat menyelesaikan jenjang S-3 Ilmu Manajemen, sehingga mempermudah penulis dalam menyelesaikan buku ini. Penulis juga haturkan terima kasih pada rekan-rekan dan para staf pegawai di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Winaya Mukti atas bantuan, motivasi, dan kerja sama yang baik, sehingga buku ini dapat diselesaikan.

Kami sebagai penulis buku ini berharap agar buku ini mengenai sasarannya. Kami mengharapkan saran atau kritik yang membangun untuk

memperbaiki buku ini. Akhirnya kami mengucapkan terima kasih kepada pimpinan Penerbit Deepublish yang telah menyetujui untuk menerbitkan buku ini.

Bandung, 17 Agustus 2021

Dr. Deden Komar Priatna, S.T., S.IP., M.M., CHRA.

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii

BAB 1

PENDAHULUAN	1
-------------------	---

BAB 2

KEBAHAGIAAN PEGAWAI	8
2.1. Pengertian Kebahagiaan	8
2.2. Kebahagiaan Bekerja.....	9
2.3. Karakteristik Kebahagiaan	10
2.4. Kasus-Kasus Kebahagiaan Kerja	11

BAB 3

PASSION.....	13
3.1. Pengertian <i>Passion</i>	13
3.2. Karakteristik <i>Passion</i>	14
3.3. Kasus-Kasus <i>Passion</i>	15

BAB 4

EMPOWERMENT	18
4.1. Pengertian Pemberdayaan	18
4.2. Karakteristik Pemberdayaan.....	19
4.3. Kasus-Kasus Pemberdayaan.....	21

BAB 5

STRATEGI PENGEMBANGAN PEGAWAI	26
5.1. Pengertian Pengembangan	26
5.2. Manfaat Pelatihan	27
5.3. Jenis dan Tujuan Pelatihan.....	27
5.4. Tujuan Pelatihan	27
5.5. Prinsip-Prinsip Pelatihan.....	28
5.6. Komponen Pelatihan dan Pengembangan	28
5.7. Prinsip-Prinsip Perencanaan Pelatihan dan Pengembangan	28
5.8. Tahapan-Tahapan Penyusunan Pelatihan dan Pengembangan	29
5.9. Faktor-Faktor yang Harus Diperhatikan dalam Pelatihan dan Pengembangan	29
5.10. Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan	29
5.11. Studi Kasus Training dan Personal Development.....	29

BAB 6

TIME MANAGEMENT	39
6.1. Apa yang Dimaksud dengan Manajemen Waktu?	39
6.2. Kasus Manajemen Waktu	41

BAB 7

PERFORMANCE MEASUREMENT	50
7.1. Pengertian Kinerja.....	50
7.2. Kinerja Pegawai/ Dosen.....	51
7.3. Karakteristik Kinerja Pegawai	52
7.4. Penilaian Jabatan Fungsional	54

BAB 8

PAYROLL.....	58
8.1. Pengertian <i>Payroll</i>	58
8.2. Manfaat Menggunakan <i>Payroll Software</i>	59
8.3. Kasus <i>Payroll</i>	61

BAB 9

MANAJEMEN HUMAN CAPITAL: PENERAPANNYA PADA MASA PANDEMI COVID-19.....	66
---	----

BAB 10

MANAJEMEN HUMAN CAPITAL: PRODUKTIVITAS KERJA	72
10.1. Pengertian Produktivitas Kerja.....	73
10.2. Pengukuran Produktivitas.....	75
10.3. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Produktivitas Kerja.....	76
10.4. Dimensi dan Indikator Produktivitas Kerja.....	83

BAB 11

MANAJEMEN HUMAN CAPITAL: MEMBANGUN KOMPETENSI PEGAWAI.....	86
11.1. Pengertian Kompetensi.....	88
11.2. Komponen Kompetensi	91
11.3. Tujuan Kompetensi Sumber Daya Manusia.....	95
11.4. Tipe Kompetensi Sumber Daya Manusia.....	95
11.5. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kompetensi	96
11.6. Pengukuran Kompetensi.....	102

BAB 12

MANAJEMEN HUMAN CAPITAL: BERBASIS MOTIVASI KERJA.....	104
12.1. Pengertian Motivasi Kerja.....	105
12.2. Teori-Teori Motivasi	109
12.3. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Motivasi	111
12.4. Dimensi dan Indikator Motivasi Kerja.....	112

BAB 13

MANAJEMEN HUMAN CAPITAL: MENCIPTAKAN KEPUASAN KERJA.....	117
13.1. Pengertian Kepuasan Kerja	118
13.2. Aspek-Aspek Kepuasan Kerja.....	120
13.3. Teori Kepuasan Kerja.....	121

13.4. Faktor yang Memengaruhi Kepuasan Kerja	124
13.5. Penyebab Kepuasan Kerja.....	126

BAB 14

MANAJEMEN HUMAN CAPITAL: MEMPERTAHANKAN

LOYALITAS PEGAWAI	129
14.1. Pengertian Loyalitas Karyawan	130
14.2. Faktor-faktor yang Memengaruhi Loyalitas Karyawan	131
14.3. Ciri-ciri Loyalitas Karyawan.....	133
14.4. Aspek-Aspek Loyalitas Karyawan.....	135
14.5. Indikasi Turunnya Loyalitas Karyawan	136
14.6. Upaya Peningkatan Loyalitas Karyawan	137
14.7. Dimensi dan Indikator Loyalitas Karyawan.....	138

BAB 15

MANAJEMEN HUMAN CAPITAL: BERBASIS TEKNOLOGI

DIGITAL	140
15.1. Pendahuluan.....	140
15.2. Tantangan Ekonomi Digital	145
15.3. Evolusi Teknologi.....	147
15.4. Realita Perubahan	154
15.5. Tanggapan Para Analisis tentang Web Services.....	157
15.6. Isu Serta Tantangan dalam Implementasi Teknologi di Indonesia	158

BAB 16

MANAJEMEN HUMAN CAPITAL DAN PERKEMBANGAN

GLOBAL	160
16.1. Pendahuluan.....	160
16.2. Peran Manager Sumber Daya Manusia di Masa Mendatang.....	163
16.3. Kajian Sumber Daya Manusia di Bidang TIE (Budi Rahardi ITB, 2001)	164

ISTILAH-ISTILAH	MANAJEMEN	SUMBER	DAYA	
MANUSIA.....				175
DAFTAR PUSTAKA.....				178
TENTANG PENULIS				187

DAFTAR TABEL

Tabel 10.1.	Dimensi Produktivitas Kerja	84
Tabel 11.1.	Komponen Kompetensi.....	92
Tabel 11.4.	Tingkat Perbaikan Kompetensi	97
Tabel 11.2.	Peta Kompetensi Sumber Daya Manusia	100
Tabel 11.3.	Pengukuran Kompetensi.....	102
Tabel 12.1.	Teori-Teori Motivasi	110
Tabel 12.2.	Asumsi X dan Y	111
Tabel 13.1.	Faktor Motivator dan Higienis	125

DAFTAR GAMBAR

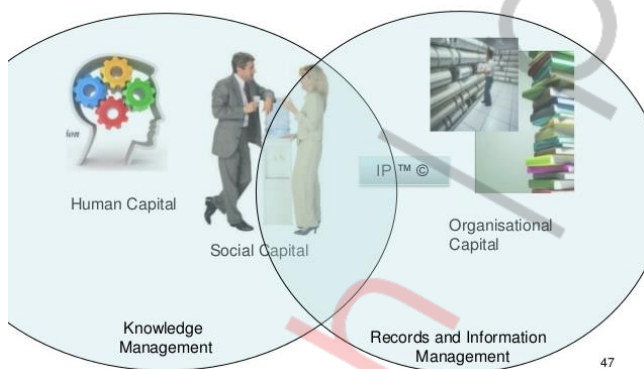
Gambar 10.1.	Skematis Produktivitas.....	75
Gambar 10.2.	Hubungan Efisiensi, Efektivitas, Kualitas, dan Produktivitas	76
Gambar 10.3.	Meningkatkan Produktivitas	77
Gambar 10.4.	Faktor-Faktor yang Memengaruhi Tingkat Produktivitas	78
Gambar 10.5.	Faktor-faktor yang memengaruhi produktivitas kerja.....	80
Gambar 11.1.	Alur Pencapaian Kompetensi Individu	88
Gambar 11.2.	Piramida Kompetensi	91
Gambar 11.2.	Faktor Pendukung Pengembangan Kompetensi.....	98
Gambar 12.3.	Model Kompetensi Manajemen	98
Gambar 12.1.	Tiga Klasifikasi Teori Motivasi	110
Gambar 16.1.	Faktor-faktor yang menentukan daya saing.	165

BAB

1

PENDAHULUAN

Managing Intellectual Capital (RIKM³)



Intellectual capital management (ICM) dan Knowledge Management (KM) adalah seperangkat kegiatan manajerial yang ditujukan pada pengidentifikasian dan pemberian nilai aset-aset pengetahuan (knowledge assets) organisasi.

Azhar Affandi

Terdapat berbagai definisi tentang *intellectual capital* dalam berbagai literatur. Di antaranya adalah definisi yang dikemukakan oleh Bukh *et al.* (2005), *intellectual capital* merupakan berbagai sumber daya pengetahuan dalam bentuk karyawan, pelanggan, proses atau teknologi

yang dapat digunakan dalam proses penciptaan nilai bagi perusahaan. Tidaklah mudah untuk dapat menyajikan definisi yang tepat tentang IC. Definisi IC yang ditemukan dalam beberapa literatur cukup kompleks dan beragam. Salah satu definisi IC yang banyak digunakan adalah yang ditawarkan oleh Organization for Economic Cooperation and Development (OECD, 1999) yang menjelaskan IC sebagai nilai ekonomi dari dua kategori aset tak berwujud: (1) *organizational (structural) capital*; dan (2) *human capital*. Lebih tepatnya, *organizational (structural) capital* mengacu pada hal-hal seperti sistem *software*, jaringan distribusi, dan rantai pasokan.

Human capital meliputi sumber daya manusia di dalam organisasi (yaitu sumber daya tenaga kerja/karyawan) dan sumber daya eksternal yang berkaitan dengan organisasi, seperti konsumen dan *supplier*. Seringkali, istilah IC diperlakukan sebagai sinonim dari aktiva tidak berwujud. Meskipun demikian, definisi yang diajukan OECD menyajikan cukup perbedaan dengan meletakkan IC sebagai bagian terpisah dari dasar penetapan *intangible asset* secara keseluruhan suatu perusahaan. Dengan demikian, terdapat item-item *intangible asset* yang secara logika tidak membentuk bagian dari IC suatu perusahaan. Salah satunya adalah reputasi perusahaan. Reputasi perusahaan mungkin merupakan hasil sampingan (atau suatu akibat) dari penggunaan IC secara bijak dalam perusahaan, tetapi itu bukan merupakan bagian dari IC.

Bontis *et al.* (2000) menyatakan bahwa secara umum, para peneliti mengidentifikasi tiga konstruksi utama dari IC, yaitu: *Human Capital* (HC), *Structural Capital* (SC), dan *Customer Capital* (CC). Menurut Bontis *et al.* (2000), secara sederhana HC merepresentasikan individual *knowledge stock* suatu organisasi yang direpresentasikan oleh karyawannya. HC merupakan kombinasi dari *genetic inheritance; education; experience, and attitude* tentang kehidupan dan bisnis. Lebih lanjut Bontis *et al.* (2000) menyebutkan bahwa SC meliputi seluruh *non-human storehouses of knowledge* dalam organisasi. Termasuk dalam hal ini adalah *database, organizational charts, process manuals, strategies, routines*, dan segala hal yang membuat nilai perusahaan lebih besar daripada nilai materialnya. Sedangkan tema utama dari CC adalah pengetahuan yang melekat dalam *marketing channels* dan *customer*

relationship di mana suatu organisasi mengembangkannya melalui jalannya bisnis (Bontis *et al.*, 2000).

Dari beberapa definisi *intellectual capital*, terdapat kesamaan pokok pikiran yaitu *intellectual capital* merupakan berbagai sumber daya pengetahuan, pengalaman, dan keahlian yang berkaitan dengan keahlian karyawan, hubungan baik dengan pelanggan, dan kapasitas teknologi informasi milik perusahaan yang secara signifikan berkontribusi dalam proses penciptaan nilai sehingga dapat memberikan keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) bagi perusahaan. Selama ini masih terdapat ketidakjelasan mengenai perbedaan antara modal intelektual (*intellectual capital*) dan aset tidak berwujud (*intangible asset*).

Paragraf 8 PSAK 19 (revisi 2010) tentang Aset Tak Berwujud mendefinisikan aset tak berwujud sebagai aset nonmoneter yang dapat diidentifikasi tanpa wujud fisik. Definisi tersebut merupakan adopsi dari pengertian yang dikeluarkan IAS 38 dan FRS mendefinisikan aset tak berwujud sebagai: *An identifiable asset, non-monetary and without physical.* (IAS 38) *Non-financial fixed assets that do not have physical substance but are identifiable and are controlled by the entity through custody or legal rights* (FRS 10). Sebagai kesimpulannya, *intellectual capital* merupakan bagian dari aset tak berwujud. Hal ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Boekestein (2006) dalam Boedi (2008) yang menyatakan bahwa *intellectual capital* adalah bagian dari *intangible asset*.

Selama ini, terdapat ketidakjelasan perbedaan antara aset tidak berwujud dan *intellectual capital*. *Intangible* telah dirujuk sebagai hak cipta, hak eksplorasi dan eksploitasi, paten, perijinan (*permit & licenses*), merek dagang, waralaba, dan *goodwill* (ASB, 1997; IASB, 2004), dan *intellectual capital* adalah bagian dari *goodwill* (Ulum, 2008). Dewasa ini, sejumlah skema klasifikasi kontemporer telah berusaha mengidentifikasi perbedaan tersebut dengan secara spesifik memisahkan IC ke dalam kategori eksternal (*customer related*) *capital*, internal (*structural*) *capital*, dan *human capital* (Brennan dan Connell, 2000; Edvinsson dan Malone, 1997). Sebagian peneliti (Bukh, 2005) menyebut bahwa IC dan aset tidak berwujud adalah sama dan seringkali saling menggantikan. Sementara peneliti lainnya (Edvinsson dan Malone, 1997; Boekestein, 2006)

menyatakan bahwa IC adalah bagian dari aset tidak berwujud (*intangible assets*).

Di Indonesia penelitian tentang IC merujuk pada penelitian Edvinsson dan Malone (1997) dan Boekestein (2006) yang setuju bahwa IC merupakan bagian dari aset tidak berwujud (*intangible assets*). Paragraf 08 PSAK 19 (revisi 2000) mendefinisikan aset tidak berwujud sebagai aset nonmoneter yang dapat diidentifikasi dan tidak mempunyai wujud fisik serta dimiliki untuk digunakan dalam menghasilkan atau menyerahkan barang atau jasa, disewakan kepada pihak lainnya, atau untuk tujuan administratif. Definisi tersebut merupakan adopsi dari pengertian yang 15 disajikan oleh IAS 38 tentang *intangible assets* yang relatif sama dengan definisi yang diajukan dalam FRS 10 tentang *goodwill and intangible assets*. Keduanya, baik IAS 38 maupun FRS 10, menyatakan bahwa aset tidak berwujud harus (1) dapat diidentifikasi, (2) bukan aset keuangan (*nonfinancial/nonmonetary assets*), dan (3) tidak memiliki substansi fisik. Sementara APB 17 tentang *intangible assets* tidak menyajikan definisi yang jelas tentang aset tidak berwujud.

Banyak peneliti (Tan, 2007; Choong 2008; Bontis, 1998) yang mengungkapkan berbagai pendapatnya mengenai komponen dari IC. Pada umumnya peneliti menyatakan bahwa *intellectual capital* terdiri dari tiga komponen utama, yaitu: (1) *Human capital* (HC) *human capital* mencakup seperangkat kemampuan, sifat dan sikap dari karyawan suatu perusahaan (Choong, 2008). *Human capital* merupakan *lifeblood* dalam *intellectual capital*. *Human capital* merupakan sumber *innovation* dan *improvement*, karena di dalamnya terdapat pengetahuan, keterampilan dan kompetensi yang dimiliki oleh karyawan perusahaan. *Human capital* dapat meningkat jika perusahaan dapat memanfaatkan dan mengembangkan pengetahuan, kompetensi dan keterampilan karyawannya secara efisien. Oleh karena itu, *human capital* merupakan sumber daya kunci yang dapat menciptakan keunggulan kompetitif perusahaan sehingga perusahaan mampu bersaing dan bertahan di lingkungan bisnis yang dinamis. Dengan memiliki karyawan yang berkeahlian dan berketerampilan, maka dapat meningkatkan kinerja perusahaan dan menjamin keberlangsungan perusahaan tersebut. Meningkatnya kinerja perusahaan juga akan meningkatkan persepsi pasar. (2) *Structural capital* (SC) *structural capital*

adalah bentuk *intellectual capital* yang paling kompleks (Choong, 2008). Menurut Choong (2008), yang termasuk di dalam *structural capital* adalah kebudayaan perusahaan, inovasi dan proses bisnis perusahaan. *Structural capital* merupakan kemampuan organisasi dalam memenuhi proses rutinitas perusahaan dan struktur yang mendukung usaha karyawan untuk menghasilkan kinerja intelektual yang optimal serta kinerja bisnis secara keseluruhan, misalnya: sistem operasional perusahaan, proses *manufacturing*, budaya organisasi, dan filosofi manajemen (Kuryanto 2008). (3) *Relational capital* (RC) atau *customer capital* (CC) *relational capital* mencakup hubungan baik antara perusahaan dengan seluruh *stakeholder* (Choong, 2008).

Relational capital merupakan hubungan yang harmonis *association network* yang dimiliki oleh perusahaan dengan para mitranya, baik yang berasal dari para pemasok, pelanggan dan juga pemerintah dan masyarakat. *Relational capital* dapat muncul dari berbagai bagian di luar lingkungan perusahaan yang dapat menambah nilai bagi perusahaan (Kuryanto, 2008).

Sedangkan menurut Edvinson pada tahun 1993 adanya indikasi IC perbedaan antara keberadaan IC pada perusahaan tersebut. Berikut ini *Scandia Value Scheme* Sumber: Ulum (2008) perusahaan yang dapat menambah nilai bagi perusahaan (Kuryanto, 2008). Sedangkan menurut *Scandia Value Scheme* yang dikembangkan oleh Edvinson pada tahun 1993 (Ulum, 2008).

Skema ini menyatakan bahwa adanya indikasi IC berasal dari *market value* suatu perusahaan. Adanya perbedaan antara *market value* dengan *book value* keberadaan IC pada perusahaan tersebut. Faktor *intellectual capital* dipengaruhi oleh *structural capital* dan *human capital*. *Structural capital* terdiri dari *process capital* dan *innovation capital*. Ulum (2008) berpendapat bahwa *process capital* merepresentasikan *know-how* yang dimiliki oleh perusahaan. Sedangkan *innovation capital* merupakan sesuatu yang menciptakan keberhasilan di masa depan (Ulum, 2008). Menurut Choong (2008), *Scandia Value Scheme* lebih berfokus pada pengukuran nonfinansial. Pengukuran finansial hanya terdapat pada pengukuran modal investasi. Model skema *scandia* berusaha menjelaskan *intellectual capital* secara rinci dan terstruktur. Ada 5 hal yang menjadi

fokus dalam skema ini yaitu finansial, pelanggan, proses, manusia dan pembaharuan serta pengembangan (Choong, 2008).

Hasil penelitian Hermawan (2013) menyebutkan para ahli mendefinisikan *intellectual capital* (IC) sebagai aset tidak berwujud yang bermanfaat bagi perusahaan untuk meningkatkan kinerja, daya saing, dan kesejahteraan. Beberapa hasil penelitian menyatakan bahwa IC merupakan hal krusial dan berpengaruh terhadap kinerja bisnis, nilai tambah perusahaan, efektivitas organisasi, daya saing, dan menciptakan kesejahteraan (IFAC 1998; Bontis 1998; Belkaoui 2003; Mageza 2004; Chen *et al.* 2004; Cabrita *et al.* 2007; Sharabati *et al.* 2010; Khaliq *et al.* 2011).

Demikian juga dengan pengaruh *knowledge management* (KM) terhadap kinerja bisnis dan efektivitas organisasi (Choi 2002; Kasim 2008). Artinya memang keduanya (IC dan KM) memiliki peran penting dalam berbagai aktivitas di perusahaan baik aktivitas strategis maupun operasional. Namun peran penting IC dan KM ini belum banyak diketahui, diidentifikasi, bahkan belum dimanfaatkan dengan baik oleh perusahaan-perusahaan di Indonesia (lihat Sampoerno 2007; 2008; Hermawan *et al.* 2012).

Kondisi ini harusnya memaksa perusahaan-perusahaan di Indonesia untuk memanfaatkan peran IC dan KM sebagai strategi baru di era *knowledge economy*. IC dan KM perlu diintegrasikan karena keduanya terbukti mampu untuk meningkatkan nilai tambah bagi perusahaan (Zhou dan Fink 2003) dan meningkatkan efektivitas organisasi (Hsu 2006).

Ada dua konsep integrasi IC dan KM terhadap kinerja bisnis (Hermawan 2014). Konsep pertama, menyatakan bahwa HC memiliki peran sentral ke semua variabel yang ada. HC berperan terhadap SC, RC, *business performance*, dan KM *enablers*. IC terdiri dari HC, SC, dan RC. KM terdiri dari KM *enablers* dan KM *process*. IC baik secara individual ataupun kelompok berperan pada peningkatan *business performance* perusahaan. Demikian juga dengan KM baik secara individual ataupun kelompok juga berperan pada peningkatan kinerja *business performance*.

Sementara itu secara khusus HC berperan pada pembentukan KM *enablers*. Hasil penelitian seperti ini mendukung penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, seperti penelitian Sharabati, *et al.* (2010),

Chen *et al.* (2004), Cabrita dan Bontis (2007), Gold *et al.* (2001), Choi (2002), Zhou and Fink (2003), dan Hsu (2006). Konsep kedua, menyatakan bahwa yang paling berperan adalah KM *enablers*, KM *process*, yang kemudian akan menentukan peran pada komponen IC (HC, SC, dan RC), serta ketiga komponen IC tersebut akan berperan pada peningkatan kinerja bisnis perusahaan.

Pada tipe kedua ini bahwa KM sebagai faktor pembentuk dari pengelolaan IC. KM *enablers* yang terdiri dari strategi dan kepemimpinan, budaya organisasi, teknologi informasi, dan sistem insentif organisasi akan membentuk proses SECI sebagai indikator KM *process*. Hal ini sesuai dengan penelitian (Gold *et al.* 2001) dan Choi (2002). Berikutnya dengan proses SECI akan memudahkan dalam proses peningkatan kinerja IC baik secara keseluruhan atau juga IC secara individual yang terdiri dari HC, SC, dan RC. Akhirnya IC akan dapat meningkatkan kinerja *business performance* baik secara individual ataupun secara kelompok seperti halnya hasil penelitian Huang dan Hsueh (2007), Bontis *et al.* (2000), Cabrita dan Bontis (2008), dan Cabrita *et al.* (2007), Wang dan Chang (2005), Sharabati, *et al.* (2010), Chen *et al.* (2004).

Penelitian dengan tema IC dan KM dapat dilakukan pada semua sektor industri. Namun demikian Sharabati *et al.* (2010), dan Chen *et al.* (2004) merekomendasikan penelitian IC untuk dilakukan di perusahaan manufaktur yang padat pengetahuan dengan tingkat penelitian yang tinggi dan inovatif dibandingkan dengan perusahaan lainnya atau tipe perusahaan *highly intensive IC*.

BAB 2 KEBAHAGIAAN PEGAWAI



Kebahagiaan pegawai adalah suasana hati positif pegawai dalam mengerjakan pekerjaannya, sehingga mendorong pegawai melakukan pekerjaan secara optimal dan kinerja yang baik.

N.L. Krisna

2.1. 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 (Carr dalam Astuti, 2007). 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 (Seligman, 2005).

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 (Diener dalam astute, 2007).

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, memiliki umur yang lebih panjang, kesehatan yang lebih baik, kreativitas yang lebih tinggi dan kemampuan pemecahan masalah dan membuat keputusan mengenai rencana hidup dengan lebih baik (Carr dalam Oriza, 2009). Menurut Fromm (dalam Schultz, 2005), kebahagiaan merupakan suatu bagian integral dan hasil kehidupan yang berkaitan dengan orientasi produktif (Agustinu, 2011).

Berdasarkan penjelasan dari beberapa Tokoh di atas maka dapat disimpulkan bahwa kebahagiaan diartikan sebagai hasil penilaian diri terhadap kepuasan hidup yang ditandai dengan munculnya emosi dan aktivitas positif di sebagian 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.

2.2. Kebahagiaan Bekerja

Jones dan Jessica, (2010:4) mengungkapkan bahwa 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. Hal senada diungkapkan oleh Robetson dan Cooper (2011:34) bahwa kebahagiaan dalam bekerja merupakan bentuk kepuasan kerja individu yang ditandai dengan perasaan bahagia terhadap pekerjaan dan tempat pekerjaannya. Kemudian Achor (2010:33) mengemukakan bahwa kebahagiaan dalam bekerja adalah bagaimana pekerja mengolah pola pikir dan perilaku saat ini untuk memaksimalkan potensinya di masa depan demi memenuhi dan meraih kesuksesan.

2.3. Karakteristik Kebahagiaan

Kebahagiaan dapat diukur melalui beberapa karakteristik (Holtthus dan Manzenreiter, 2017:256-270) 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 di mana berpengaruh pada perilaku individu yang bersangkutan. Arti kebahagiaan yang sesungguhnya terlihat saat individu diakui eksistensinya oleh lingkungan di mana individu bersangkutan berada.
3. *The Structural*, yang artinya bahwa arti kebahagiaan dapat dinilai melalui kondisi lingkungan sekitar seperti kebijakan, politik, ekonomi.

Kemudian, Honeycutt dan Cantrill (2000:46) menyatakan bahwa 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*

Wesarat, Sharif dan Majid (2015) memaparkan bahwa 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

Berdasarkan pemaparan di atas, dapat disimpulkan bahwa pengukuran tingkat kebahagiaan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. *The Interpersonal*, yang diukur melalui:
 - a. *Being in a quality relationship*
 - b. *Genes as much as 50% of a person's happiness is due to a genetic tendency*
2. *The Existential*, yang diukur melalui:
 - a. *Internal locus of control, as opposed to being a victim or feeling helpless*
 - b. *Belief in God*
3. *The Structural*, yang diukur melalui:
 - a. *Optimism refusing to accept setbacks or hindrances*
 - b. *Flow feeling needed and use of one's training or experiences*

2.4. Kasus-Kasus Kebahagiaan Kerja

Kebahagiaan Karyawan Penting bagi Perusahaan, Ini Alasannya

Liputan6.com

27 Sep 2017, 06:54 WIB

Bahagiaakah Anda dengan pekerjaan Anda? Atau apakah Anda menghabiskan hari-hari Anda dengan bermimpi dapat memenangkan undian yang dapat mengubah hidup Anda? Profesor Stephen Teo dari Edith Cowan University di Australia menghabiskan waktunya untuk mempelajari rahasia kebahagiaan di tempat kerja.

Dia menemukan kebahagiaan di tempat kerja sangat penting--baik untuk pekerja maupun perusahaan yang mereka layani.

“Jika kita bahagia di tempat kerja, produktivitas kita akan naik. Dan jika produktivitas meningkat, keuntungan perusahaan pun akan naik.”

Profesor Teo mengatakan dari sudut pandang kesehatan dan keselamatan kerja, jika karyawan tidak senang dalam bekerja, konsekuensinya biasanya karyawan tidak akan merasa "terlibat" (*engage*).

"Ini adalah tanggung jawab bagi perusahaan. Menurut dia, perusahaan di mana karyawannya tidak merasa bahagia juga biasanya memiliki tingkat *turnover* karyawan yang tinggi dan itu berarti biaya perekrutan dan pelatihan yang tinggi. Jadi ada banyak alasan mengapa pengusaha harus peduli (tentang kebahagiaan) karyawan.

Atasan yang buruk sumber kesengsaraan

Di tempat kerja di mana karyawannya tidak bahagia, Profesor Teo mengatakan bahwa hal itu biasanya karena kepemimpinan yang buruk dan rekan-rekan yang tidak mendukung. "Jika Anda memiliki atasan yang sangat menuntut, kasar, tidak terlalu mengerti...tingkat stres Anda akan meningkat sebagai akibatnya, jika kolega Anda di sekitar Anda sangat mendukung (dan) Anda memiliki lingkungan kerja yang sangat bagus, di mana manajer senior Anda sangat etis-tingkat stres Anda turun dan Anda lebih berkomitmen dan merasa terlibat di tempat kerja.”

Tempat kerja yang bahagia juga cenderung mempertahankan stafnya. "Di penghujung hari, bayaran atau upah bukan segalanya." Pengembangan karier, apa yang dapat dilakukan perusahaan untuk Anda dan bagaimana mereka dapat membantu Anda tumbuh sebagai pribadi dalam pekerjaan ini dan juga mempersiapkan Anda untuk pekerjaan berikutnya, sama pentingnya".

Sumber:

https://www.liputan6.com/global/read/3108353/kebahagiaan-karyawan-penting-bagi-perusahaan-ini-alasannya?utm_expId=.9Z4i5ypGQeGiS7w9arwTvQ.0&utm_referrer=http%3A%2F%2Fwww.google.com%2F

BAB

3

PASSION



“Passion will move men beyond themselves, beyond their shortcomings, beyond their failures.” — Joseph Campbell

(Ketertarikan yang kuat akan menggerakkan seseorang melampaui dirinya, melampaui kekurangannya, melampaui kegagalannya.)

3.1. Pengertian *Passion*

Passion merupakan gairah atas intensitas pribadi atau kekuatan mendasar yang memicu emosi terkuat seseorang (Chang, 2011:5). Kemudian Vallerand *et al.*, (2010:98) mengungkapkan bahwa definisi

passion adalah kecenderungan atau hasrat yang kuat terhadap penentuan aktivitas penting yang disukai seseorang di mana orang tersebut akan menginvestasikan waktu dan energy pada aktivitas yang bersangkutan. Selanjutnya, Chang (2001:5) mengemukakan bahwa *passion* adalah kekuatan seseorang atau hasrat terkuat yang berasal dari emosi terdalam. Hal senada dijelaskan oleh Gilliland, *et al.* (2003:178) bahwa *passion* mengacu pada sebuah kekuatan yang memotivasi untuk mendorong seseorang dalam melakukan sesuatu. McInerney *et al.* (2013: 75) berpendapat bahwa *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 berlebih 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 dan berarti saat bekerja (Cameron dan Spreitzer (2012:193).

Berdasarkan pendapat para ahli di atas 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.

3.2. Karakteristik *Passion*

Passion at work memiliki dua dimensi pengukuran (Cameron dan Spreitzer: 2012-193), 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

Kemudian, Linley *et al.* (2010: 101) menjelaskan bahwa *passion* memiliki karakteristik yakni:

1. Berhasrat
2. Memiliki sikap “ingin”
3. Berpikir bahwa perjuangan yang dilakukan itu sesuai

Selanjutnya, Thorgren *et al.* (2013) menjelaskan bahwa *passion* dapat diukur melalui:

1. Emosi positif
2. Emosi negatif
3. Kualitas hubungan *interpersonal*

Berdasarkan pemaparan di atas, 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

3.3. Kasus-Kasus *Passion*

Ditulis oleh DUTRIA BAYU – Master Trainer Training Semarang.Com

Ada beberapa kata yang ditekankan pada artian Wikipedia di atas, antara lain: *very strong feeling, intense emotion, compelling enthusiasm and desire*. Dan salah satu dari ketiga kata inilah yang menjadikan sesuatu rasa dalam diri dapat dikategorikan sebagai **PASSION**.

1. ***Very Strong Feeling***

Banyak hal yang kita rasakan dalam kehidupan sehari-hari, akan tetapi tidaklah semua rasa itu sangat kuat kita rasakan. Beberapa hanya kita rasakan dalam hitungan jam, bahkan paling lama hanya dalam hitungan hari, 2-3 hari kemudian rasa itu hilang tanpa ada sisa lagi. Contoh semangat mengikuti lomba 17-an di kampung. Rasa semangat ini akan berkobar saat beberapa hari digelarnya lomba-lomba dan akan hilang di saat perayaan hari kemerdekaan telah selesai, bahkan di awal bulan September pun kita sudah lupa seberapa semangatnya di saat ikut lomba.

Hal ini berbeda dengan rasa yang kita rasakan saat mencapai puncak gunung yang tinggi (umumnya di atas 3000 mdpl), rasa yang sangat haru dan bangga akan tetap kita ingat walau sudah beberapa waktu lamanya. dan rasa inilah yang membawa kita untuk kembali semangat dan ingin selalu mendaki gunung lagi, lagi dan lagi. Dalam kasus ini MENDAKI GUNUNG/HIKING dalam dikategorikan sebagai salah satu dari CONTOH PASSION.

2. *Intense Emotion*

Manusia adalah makhluk sempurna yang dibekali rasa dan hari, atau bisa dikatakan diberi bekal berupa emosi. Banyak hal di kehidupan kita sehari-hari yang sangat erat dan sangat dipengaruhi oleh emosi kita, mulai dari bagaimana kita bertindak, bagaimana kita memutuskan, bagaimana kita berfokus pikir bahkan emosi menentukan bagaimana *gesture* dan postur tubuh kita, atau paling sepele dan contoh simpel adalah, emosi menentukan pola kita bernapas, panjang, atau pendek, dalam atau dangkal, dsb. Intinya emosi tuai dari tubuh kita (fisik).

Terkait dengan PASSION, yang dimaksudkan sebagai *intense emotion* adalah rasa yang sedang terjadi dalam diri dan menjadi fokus pikir kita dengan disertai kekuatan atau keseriusan tinggi, bahasa komputernya, “sedang memakai *space memory* yang sangat banyak dan tinggi”.

Bahasa sederhananya, sesuatu yang sedang konsentrasi dipikirkan hingga tidak lagi bisa memikirkan hal lain selain yang sedang fokus dipikirkan. Contohnya: anak kecil yang sedang asyik bermain mobil-mobilan saat dipanggil orang tuanya kecenderungan tidak menjawab panggilan, bukan dikarenakan tidak mendengar panggilan, akan tetapi suara yang masuk ke telinga tidak diartikan sebagai suara yang penting dan harus ditanggapi.

Dalam contoh ini BERMAIN MOBIL MOBILAN adalah salah satu dari CONTOH PASSION lainnya.

Seorang *designer* pesawat ternama di US, pernah diwawancara wartawan, mengapa Anda memilih pekerjaan sebagai *designer* pesawat bukan pekerjaan lainnya. beliau menjawab, “Sesungguhnya seumur hidupku tidak sedetik pun saya bekerja, yang saya lakukan sedari saya kecil dan anak-anak hingga kini adalah BERMAIN PESAWAT”.

3. *Compelling Enthusiasm and Desire*

Definisi ketiga untuk dapat dikatakan sebagai *PASSION* adalah segala sesuatu yang mengundang antusias tinggi dan pengharapan yang besar.

Apabila sesuatu hal yang kita lakukan menjadikan kita bersemangat saat melakukannya, hingga tak terasa waktu berjalan begitu cepatnya, membuat kita terbuai dalam keasyikan dalam melakukannya, menjadikan hati kita terus menerus tertambat pada hal tersebut, memaksa kita untuk selalu memikirkannya, memaksa kita untuk membicarakannya, mendiskusikannya bahkan tiada hari tanpa kita berurusan dengan hal tersebut, dilakukan dengan penuh kebahagiaan, kesukarelaan, bahkan secara ekstrem dapat dikatakan, kita bersedia melakukannya walau kita tidak dibayar. inilah yang kita sebut *PASSION*.

Contoh dalam hal ini antara lain: para pecinta burung kicau, rela seharian merawat dan melakukan segala hal berkaitan dengan burung peliharaannya tersebut. mulai dari bangun tidur di pagi hari hingga mereka tidur di malam harinya.

Atau contoh lain: Para pecinta batu akik, yang saat ini sedang *booming* dan sporadis di mana-mana. mereka rela siang malam, pagi sore berkutat dengan batu akiknya, kesana kemari hal yang dibicarakan tidak jauh dari perbatuan tersebut.

Dalam 2 kasus di atas dapat dikatakan MEMELIHARA BURUNG KICAU dan KOLEKTOR BATU AKIK merupakan CONTOH *PASSION* lainnya.

Kesimpulan:

Apapun *PASSION* kita apabila hal tersebut produktif dan bermanfaat, serta dilakukan dengan penuh keyakinan niscaya akan menjadi sumber penghasilan yang sangat besar, sebagaimana *designer* pesawat tadi, di mana dia dibayar mahal hanya karena hobinya terkait pesawat.

Bisnis atau karier akan menjadi indah dan mudah dilakukan jika itu merupakan kesenangan atau kesukaannya, nasihatnya berkata JADIKAN HOBIMU sebagai BISNIS MU, NISCAYA KAMU CEPAT SUKSES.

Sumber: <https://www.trainingsemarang.com/contoh-passion/>

BAB

4

EMPOWERMENT



“Kekayaan yang pertama dan utama adalah iman. Kekayaan yang kedua adalah kesetiaan untuk hidup dalam iman. Kekayaan yang ketiga adalah memberdayakan iman bagi kebaikan sesama dan alam”

(Yustina Yuliasari)

4.1. Pengertian Pemberdayaan

Pemberdayaan merupakan sebuah proses peningkatan personal, *interpersonal* atau kekuatan politis sehingga individu yang bersangkutan

dapat mengambil tindakan untuk memperbaiki kondisi kehidupannya (Ashman dan Hull, 2009:21). Selanjutnya Balnchard, *et al.* (2001:222) mengemukakan pemberdayaan dapat didefinisikan sebagai area seorang individu yang mana mereka memiliki arena kebebasan untuk meningkatkan segala sesuatunya dalam meraih hasil yang diinginkan. Hal senada diungkapkan oleh Hughes and Margaret (2011:35), Pemberdayaan menekankan pada sekumpulan tindakan individu yang terfokus pada membangun kapasitas dalam kekuatan dan pengendalian. Selanjutnya, Huq (2015:152) berpendapat bahwa Pemberdayaan merupakan peningkatan kapasitas pegawai untuk mengambil keputusan. Kemudian, Kapoor, *et al.* (2011:133) berpendapat bahwa 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. Selanjutnya, Scullion *et al.* (2013:96) mengungkapkan bahwa Pemberdayaan mengarah pada pengambilan tindakan seseorang untuk meningkatkan kinerjanya di masa depan.

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

4.2. Karakteristik Pemberdayaan

Gigler (Choundie, *et al.*, 2017:124) mengemukakan terdapat 6 dimensi yang dapat digunakan untuk mengukur pemberdayaan individu, yakni:

1. *Information* yang dapat diukur melalui indikator:
 - a. *Improved capital to use different forms for ICT (Information and Communication Technology)*
 - 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. *Seas 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*

Kemudian, Alalie, Harada dan Noor (2016) menjelaskan bahwa Pemberdayaan dapat diukur melalui:

- 1. Informasi
- 2. Pengetahuan
- 3. Kekuatan
- 4. Hadiah/Rewarding

Berdasarkan pemaparan di atas, dapat disimpulkan bahwa pengukuran Pemberdayaan penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1. *Information yang dapat diukur melalui indikator:*
 - a. *Improved capital to use different forms for ICT (Information and Communication Technology)*
 - 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. *Seas 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*

4.3. Kasus-Kasus Pemberdayaan

PEMBERDAYAAN MASYARAKAT DESA DALAM PELAKSANAAN PROGRAM DESA WISATA DI DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA

Jika diberdayakan untuk mengelola suatu aktivitas program, kenyataannya masyarakat pedesaan mampu mengatasi persoalan yang dihadapi. Sebagaimana dalam program aktivitas desa wisata, baik yang di desa Sendari maupun Ketingan, masyarakat desa semakin siap dengan sumber daya yang dimiliki. Kesiapan mereka dalam menangani program desa wisata disebabkan oleh beberapa hal. Pertama, sebelum dicanangkan menjadi desa wisata, masyarakat desa telah memperoleh pembinaan nonformal dari beberapa instansi pemerintah. Pembinaan ini dialami masyarakat desa Sendari yang mendapat pembinaan atau pelatihan dari

instansi perindustrian, dan kemudian mendapat pelatihan lagi dari departemen pariwisata. Kedua, peningkatan sumber daya masyarakat desa bukanlah karena mendapat pembinaan atau pelatihan, akan tetapi ketekunannya dalam mengelola program desa wisata. Ketekunan ini dialami masyarakat desa Ketingan, setelah desanya dicanangkan menjadi desa wisata, maka setiap ada kunjungan wisata dari para wisatawan selalu diadakan evaluasi bersama.

Kesanggupan masyarakat desa untuk meningkatkan sumber dayanya ini menunjukkan bahwa mereka mampu mandiri dan yang penting mereka cepat tanggap ketika terdapat suatu program kegiatan yang memerlukan penanganan atau pengelolaan dengan persiapan matang. Hal ini bisa menangkis sinyalemen bahwa keterbelakangan bangsa Indonesia alamat utamanya selalu ditujukan kepada desa-desa beserta masyarakatnya (Rahardjo, 2004: 4). Masyarakat Ketingan semakin hari tambah terampil dalam melayani para wisatawan. Mereka telah diberdayakan sesuai dengan situasi dan kondisi desanya.

Situasi dan kondisi desa yang merupakan daya dukung untuk mewujudkan desa wisata yang representatif merupakan idam-idaman masyarakat pedesaan sekarang. Buktinya semakin hari banyak desa yang tadinya baru pada taraf embrio desa wisata, sekarang sudah benar-benar menjadi desa wisata. Di Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY) yang tadinya terdapat 42 desa wisata (Baparda DIY, 2005), sekarang sudah bertambah menjadi 50-an desa wisata. Munculnya banyak desa wisata lebih banyak di daerah Sleman, mengingat daerah ini termasuk daerah subur lingkaran lereng gunung Merapi, artinya alam lingkungan yang mendukung seperti air, sawah, tegalan, flora, fauna, dan berbagai jenis tradisi ritual dan seni-budaya banyak dijumpai di daerah ini. Padahal suatu desa bila digali akan dapat menghasilkan berbagai aspek, antara lain aspek alamiah, sosial, budaya, dan ekonomi. Hal ini dapat dijumpai pada desa-desa yang mengandung potensi sumber daya, sebagaimana terdapat di wilayah pedesaan Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY).

Pengembangan menjadi desa wisata didasarkan atas potensi atau daya dukung yang dimiliki, serta mencerminkan ciri khas masing-masing desa, antara lain: flora, fauna, rumah adat, pemandangan alam, iklim, makanan tradisional, kerajinan tangan, seni tradisional, dan sebagainya.

Potensi yang dimiliki kemudian digarap sedemikian rupa dengan tidak lupa memberdayakan masyarakat desanya sendiri. Hasilnya diharapkan dapat bermanfaat untuk membangun desa dan kesejahteraan masyarakat di sekitarnya.

Dengan demikian desa yang tadinya tidur, dibangun untuk diberdayakan dengan memanfaatkan kemampuan masyarakatnya, menjadi desa wisata yang produktif. Hal tersebut sebenarnya merupakan modal tersembunyi (*hidden capital*) yang perlu ditumbuhkan.

Memperhatikan banyaknya potensi yang dimiliki desa seperti itu, mestinya dapat menangkal masyarakat yang hendak melakukan urbanisasi ke kota guna mencari pekerjaan yang dianggap lebih layak dibanding dengan di desanya. Di samping banyaknya potensi alam lingkungan dan seni-budaya, masyarakat desa harus siap diberdayakan, karena percuma jika memiliki banyak potensi di desa sementara masyarakat tidak mampu mengelolanya, dan hanya diserahkan kepada suatu *event organizer*. Dalam kasus Desa Wisata Ketingan merupakan prestasi sendiri bagi masyarakatnya. Hal ini disebabkan karena mereka sangat giat setelah diberdayakan untuk mengelola desa wisata. Bila masyarakat desa telah siap diberdayakan, maka desa itu akan maju. Meskipun demikian masih ditemukan banyaknya pemuda desa berbondong-bondong ke kota, karena desa dianggap tidak menjanjikan (Wahono, 2007).

Ditinjau dari segi perekonomian kerakyatan, desa wisata seperti Ketingan yang menonjolkan pesona alam memberikan berbagai manfaat yang dapat dinikmati oleh masyarakatnya. Dalam mekanisme pasar tradisional tidak tergantung pada persoalan ekspor-impor dan modal yang diberi pinjaman negara maju. Dalam mekanisme tersebut, jenis barang, tempat, penjual, dan pembeli semuanya mempergunakan tenaga, modal, uang masyarakat. Tidak ada pengaruh dari mekanisme pasar global, artinya baik barang maupun uang semuanya berasal, mengalir, dan kembali ke masyarakat. Hal ini mengindikasikan bahwa mengembangkan perekonomian masyarakat sama saja dengan mengandalkan perekonomian dalam negeri, dan sama sekali tidak tergantung dari pihak luar. Bila perekonomian rakyat bisa berkembang besar tentu saja Indonesia tidak akan menggantungkan aspek perekonomiannya dari luar negeri. Program desa wisata pada dasarnya juga dapat menjadi fundamen perekonomian

kerakyatan. sebuah aktivitas pariwisata dengan modal dan lahan yang telah tersedia, misalnya sawah, tegalan, kali, kerajinan, satwa, makanan tradisional. Modal yang ditawarkan tidak harus disertai dengan tambahan biaya, seperti penurunan dana dari bank untuk membangun sarana-prasarana agar dianggap lebih indah. Justru dengan dibangun atau direhabnya modal yang tersedia akan membuat sifat artifisial dan ketidakaslian lokasi pedesaan. Hal ini disebabkan minat para wisatawan sudah mulai bergeser kembali untuk melihat tempat-tempat dan aktivitas tradisi yang masih mengandung nuansa asli. Demikian juga tenaga untuk mengelola desa wisata tidak perlu mendatangkan tenaga asing dengan biaya tinggi, tetapi cukup memberdayakan masyarakatnya sendiri yakni masyarakat desa. Mereka inilah yang mengetahui secara mendalam tentang gambaran situasi-kondisi isi desa wisata. Oleh karena itu, memberdayakan masyarakat desa untuk menyukseskan desa wisata merupakan keniscayaan.

Jika desa wisata digalakkan secara optimal merupakan pasar tersendiri di masa depan, mengingat suatu aktivitas pariwisata selalu mengandung unsur-unsur: pengelola, atraksi, transportasi, dan konsumsi, yang berarti mengandung dukungan tenaga kerja dari berbagai bidang. Dengan tegas desa wisata dapat mengurangi pengangguran. Dalam konstruksi Robot (2001: 4) setiap desa yang menyelenggarakan program desa wisata harus mengusahakan faktor-faktor pendukung untuk mendampingi objek wisata yang diunggulkan. Faktor-faktor pendukung itu antara lain sarana transportasi, akomodasi, konsumsi, dan toko cenderamata khas desa setempat yang harus disiapkan. Jika demikian, desa wisata menjadi benar-benar representatif, dan siap dikunjungi oleh para wisatawan terutama berasal dari mancanegara.

Jika program desa wisata telah mengandung unsur-unsur tersebut tentu akan menjadi perekonomian kerakyatan yang memadai. Dengan demikian perputaran uang kita tidak keluar, tetapi di dalam negeri sendiri, dan tentu untuk kesejahteraan masyarakat sendiri. Berkaitan dengan krisis ekonomi global, sesungguhnya program desa wisata dapat dijadikan sebagai perlawanan untuk menangkis imbas krisis ekonomi global yang sulit dicari kapan penyelesaiannya.

Sumber:

<http://indaharitonang-fakultaspertanianunpad.blogspot.com/2013/05/kasus-pemberdayaan-masyarakat.html>

BAB

5

STRATEGI PENGEMBANGAN PEGAWAI



Employee development is a process of improving employees' existing competencies and skills and developing newer ones to support the organization's goals.

Ai Komariah

5.1. Pengertian Pengembangan

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.

5.2. 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.

5.3. Jenis dan Tujuan Pelatihan

Jenis dan tujuan pelatihan ada beberapa macam, di antaranya sebagai berikut:

1. **Supervisory training:** pelatihan yang tujuannya membantu perusahaan membimbing karyawannya, dengan cara peserta pelatihan sebagai instruktur untuk melatih karyawan.
2. **Administrative training:** pelatihan yang bertujuan memberikan pengetahuan tentang mempraktikkan teknik-teknik kerja yang berhubungan dengan pekerjaan kantor
3. **Office method training:** pelatihan yang bertujuan melatih karyawan tentang cara-cara melakukan pekerjaan rutin, khususnya bidang kesekretariatan.
4. **Refreshing training:** pelatihan yang bertujuan melatih karyawan tentang pekerjaan yang sudah dimiliki oleh karyawan sebelumnya

5.4. Tujuan Pelatihan

Adapun tujuan dilakukannya pelatihan antara lain:

1. Agar pengetahuan dan keterampilan 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

5.5. 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

5.6. 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

5.7. 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 respons yang berhubungan dengan serangkaian materi pelajaran
4. Adanya penguat untuk membangkitkan respons positif dari peserta pelatihan dan pengembangan
5. Menggunakan konsep *shaping* (pembentukan) perilaku bagi peserta pelatihan dan pengembangan

5.8. 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 (*tryout*) pelatihan dan pengembangan dan melakukan revisi pelatihan dan pengembangan
6. Mengevaluasi hasil pelatihan dan pengembangan

5.9. 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

5.10. Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan

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

5.11. Studi Kasus Training dan Personal Development

Salah satu contoh kasus pelatihan dan pengembangan karyawan yang ada di sebuah bank swasta BCA

Oleh: Anggraeni Cindy (2014) dalam Elvie Maria

Sepanjang tahun 2005, BCA memfokuskan dirinya pada program pengembangan sumber daya manusia (SDM) untuk membangun kompetensi individu dan organisasi, guna menunjang bank dalam mengembangkan kemampuan yang lebih baik dalam bisnis kredit dan perbankan transaksional. Kegiatan tersebut mencakup program pelatihan, pengembangan karier, serta revitalisasi organisasi. Seiring ekspansi yang sangat cepat di bisnis penyaluran kredit, mencakup segmen perbankan

konsumer, komersial dan UKM, serta koRp.orasi, BCA secara aktif merekrut kader-kader berbakat untuk posisi pemasaran kredit, analisa kredit dan pengelolaan risiko. Saat ini, karyawan yang bekerja di bidang pengelolaan risiko dan pemasaran kredit masing-masing berjumlah 341 dan 1.082 orang. Secara keseluruhan, sampai dengan akhir tahun 2005, BCA (tidak termasuk anak perusahaan) mempekerjakan 20.748 orang di seluruh unit operasinya.

Untuk mendukung pertumbuhan bisnis yang cepat, BCA melalui divisi pelatihan dan pengembangan telah melaksanakan lebih dari 101.000 hari pelatihan bagi para karyawan BCA. Pelatihan yang dilakukan di tahun 2005 mencapai 4, 87 hari pelatihan untuk setiap karyawan. Jumlah tersebut mengalami kenaikan dari rata-rata sebelumnya yaitu 4, 11 hari pelatihan per karyawan pada tahun 2004. Secara umum, program pelatihan diklasifikasikan dalam dua jenis program yaitu: program pelatihan inti dan program pelatihan profesional. Program pelatihan inti merupakan program pembelajaran berkesinambungan yang disusun untuk mengembangkan kompetensi di bidang analisa kredit, pengelolaan risiko, pemasaran dan manajemen umum. Sebagai bagian dari program pengembangan karier, karyawan bank diharuskan mengikuti program pelatihan inti sesuai tingkat tanggung jawabnya. Sedangkan program pelatihan profesional menyediakan program pelatihan dan sertifikasi bagi fungsi-fungsi tertentu, seperti *teller* dan *account officer*, serta topik pelatihan tertentu seperti *service excellence*, *teamwork*, dan teknologi informasi. Pada tahun 2005, BCA meluncurkan program sertifikasi baru bagi *account officer*, sedangkan program sertifikasi untuk *teller* telah dimulai sejak tahun 2003. Melalui program sertifikasi ini, BCA secara konsisten terus menyediakan kualitas layanan yang terbaik bagi para nasabah

Pentingnya Analisis Kebutuhan Pelatihan

1. Pelatihan menjadi solusi yang kurang tepat dalam mengatasi masalah kinerja karyawan (padahal solusi yang seharusnya dilakukan adalah dengan memberi motivasi karyawan, desain pekerjaan yang benar, komunikasi yang lebih baik tentang kinerja yang diharapkan perusahaan).
2. Program pelatihan bisa jadi memiliki materi, tujuan dan metode yang keliru.

3. Peserta pelatihan bisa jadi diikutsertakan mengikuti program pelatihan padahal mereka tidak memiliki keterampilan dasar, keterampilan yang disyaratkan atau rasa percaya diri mengikuti pelatihan tersebut.
4. Pelatihan tidak menyampaikan pembelajaran yang diharapkan, perubahan perilaku atau hasil keuangan yang diharapkan perusahaan.
5. Pemborosan dana untuk program pelatihan yang kurang diperlukan karena tidak berhubungan dengan strategi bisnis perusahaan.

Analisis Organisasi

Bank BCA mengidentifikasi apakah pelatihan akan mendukung tujuan strategis pelayanan pada bank BCA apakah manajer-atasan-karyawan mendukung kegiatan pelatihan, dan apakah sumber-sumber pelatihan itu tersedia. Maka dari itu bank BCA memperhitungkan sejumlah faktor yang dapat memengaruhi persyaratan pelatihan, yaitu: perubahan staf, perubahan teknologi, perubahan pekerjaan, perubahan peraturan hukum, perkembangan ekonomi, pola baru pekerjaan, tekanan pasar, kebijakan sosial, aspirasi pegawai, variasi kinerja, dan kesamaan dalam kesempatan

Analisis Pribadi (*Individual Analysis*)

Setelah dilakukan analisis organisasi maupun analisis tugas, selanjutnya ditinjau kembali sejauh mana pelatihan itu berdampak terhadap karyawannya. Bank BCA melakukan survei dan wawancara terhadap karyawan yang telah mengikuti program pelatihan. Bank BCA melakukan pelatihan agar dapat melihat kinerja saat ini ataupun kinerja yang diharapkan ke depannya. Maka dari itu Bank BCA melakukan analisis pribadi juga untuk menentukan kesiapan karyawan mengikuti pelatihan yang meliputi: (1) karakteristik pribadi (kemampuan, sikap, kepercayaan dan motivasi) yang dibutuhkan untuk mempelajari materi program dan menerapkannya dalam pekerjaan, dan (2) lingkungan kerja yang akan memudahkan pembelajaran dan tidak menghalangi kinerja karyawan.

Analisis Tugas (*Task Analysis*)

Analisis tugas merupakan cara yang tepat untuk menentukan kebutuhan pelatihan yang belum mengenal pekerjaannya. Terutama dalam kaitannya dengan karyawan pada bank BCA yang dibutuhkan yaitu eselon bawah. Eselon bawah adalah merupakan hal yang umum untuk mengangkat personalia yang tidak berpengalaman dan kemudian melatihnya, memberikan keterampilan yang diperlukan untuk melaksanakan suatu tugas. Oleh karena itu, biasanya bank BCA melakukan pelatihan didasarkan atas analisis tugas – yaitu suatu studi pekerjaan yang terperinci untuk menentukan jenis keterampilan khusus yang diperlukan.

Pada tingkat grup/pekerjaan, kebutuhan dapat ditentukan oleh analisis pekerjaan (tugas) dan menganalisis kinerja dan produktivitas. Analisis tugas ini akan menentukan pertanggungjawaban dan tugas-tugas dari berbagai pekerjaan tersebut. Tujuan dilakukannya manajemen dan pelatihan kinerja pada bank BCA menentukan kriteria dan standar kinerja dan mengidentifikasi tingkat pengetahuan, keahlian, dan pengalaman yang diperlukan untuk memenuhi standar yang sudah ditentukan bank BCA.

Memastikan Kesiapan Karyawan Terhadap Pelatihan pada Bank BCA

Memastikan kesiapan karyawan dapat dilihat dari sudah selesai atau belumkah pelatihan yang sudah dirancang untuk dapat diterapkan berdasarkan komponen tersebut

1. Karakteristik karyawan
 - a. Pribadi. Setelah dilakukannya pelatihan ternyata karyawan bank BCA banyak mendapatkan pengetahuan dan kemampuan, serta motivasi yang telah diperoleh dari pelatihan tersebut. Kemudian mereka menerapkan perubahan baru terhadap program yang sudah mereka rencanakan.
 - b. Lingkungan. Setelah dilakukan pelatihan, karyawan bank BCA dapat menyesuaikan diri dengan para karyawan lain serta lingkungan kerja. Selain itu juga dapat menyesuaikan dengan karyawan bank BCA yang terlebih dahulu melakukan pelatihan, dan para atasan mendukung dan menerima serta memotivasi karyawan

baik yang baru dilatih maupun yang sudah dilatih untuk bekerja sama untuk meningkatkan kinerja karyawan.

- c. Keyakinan diri. Karyawan bank BCA harus memiliki keyakinan diri serta kepercayaan diri untuk dapat meningkatkan kemampuan diri mereka. Dan mereka tidak pantang menyerah dalam melakukan pekerjaannya.
- d. Memahami berbagai akibat dari pelatihan. dengan dilakukannya pelatihan dan pengembangan yang dilakukan para karyawan bank BCA tersebut, karyawan bank BCA menjadi lebih terampil dan kreatif serta berinovasi dalam menciptakan pelayanan yang baik serta dapat meningkatkan prestasi perusahaan bank BCA.

Menciptakan Lingkungan Pembelajaran pada Bank BCA

Tujuan yang Diharapkan

1. Menambah pengetahuan dan meningkatkan kinerja para karyawan bank BCA.
2. Dapat mengatasi tuntutan nasabah dan masalah yang dihadapi bank BCA.
3. Dapat memberikan poin plus bagi karyawan dan dapat meraih prestasi yang bagus bagi bank BCA.

Lingkungan Pembelajaran

1. Latar belakang sosial
Latar belakang sosial yang dimaksudkan di sini adalah faktor lingkungan, baik lingkungan keluarga. Di mana pada proses pembentukan suatu karakter manusia pertama kali terbentuk dalam keluarga dan keluarga memiliki posisi paling penting dalam proses terjadinya pendewasaan. Selain keluarga, lingkungan sekitar pun memiliki peranan yang sangat penting dalam pembentukan karakter dan pendewasaan manusianya. Dan pada realitanya banyak karakter terbentuk dari faktor ini.
2. Pendidikan
Pendidikan merupakan salah satu faktor terjadinya suatu proses pendewasaan dan pembentukan karakter manusia seutuhnya. Karena dalam pendidikan dikenal istilah belajar dan pembelajaran sehingga

manusia menjadi lebih tahu dari sebelumnya. Di mana pendidikan itu sendiri merupakan akumulasi dari pembelajaran yang dilakukan di dalamnya.

3. Belajar dan pembelajaran

Yang dikatakan dengan belajar adalah proses pendewasaan manusia atau dengan bahasa lain adalah suatu proses perubahan tingkah laku yang ke arah positif atau lebih baik. Jika perubahan yang terjadi tidak baik atau arahnya negatif maka tidak dapat dikatakan belajar. Dari proses inilah terjadi suatu transformasi sejumlah ilmu pengetahuan atau informasi dari pendidik kepada si pembelajar.

4. Pengalaman

Dari faktor-faktor yang telah disebutkan di atas maka akan tercipta suatu pengalaman dalam diri setiap individu yang dapat memengaruhi cara individu tersebut dalam menyelesaikan masalah.

Dukungan dari Teknologi

BCA dapat berbangga hati atas pemakaian teknologi yang strategis, dan penggunaan teknologi yang canggih secara tepat telah menjadi unsur penting dalam kekuatan kompetitif kami. Berkat adopsi teknologi yang sangat selektif, kami telah diakui baik di tingkat nasional maupun internasional sebagai pemimpin dalam aplikasi teknologi. Keputusan kami dalam melakukan pemilihan teknologi selalu didasarkan pada visi kami sebagai bank transaksional terkemuka. Itulah sebabnya fokus kami adalah pada upaya memaksimalkan efisiensi operasional dan menyempurnakan pelayanan kami pada nasabah.

Bank BCA juga menggunakan teknologi untuk mendukung treasury, pengelolaan risiko dan pengembangan saluran pengantaran yang terus-menerus kami lakukan.

Praktik *Smart Solution* BCA sebagai Konsep Pelayanan Prima pada Nasabah

Smart solution merupakan istilah yang ada dalam konsep pelayanan prima PT. Bank Central Asia Tbk atau BCA kepada para nasabahnya yang merupakan bagian terpenting dalam roda perusahaan. Nasabah BCA memiliki posisi penting, dalam hal ini nasabah merupakan bagian dari

kepemilikan saham BCA secara tidak langsung, karena tanpa adanya nasabah maka BCA tidak dapat melakukan aktivitas perbankan dengan sempurna. Sehingga kepercayaan nasabah sekaligus pemegang saham personal inilah yang sangat dijaga oleh perusahaan (BCA).

Memastikan Pergantian Pelatihan

Fokus utama dari strategi manajemen diri bank BCA adalah:

1. Memfokuskan diri pada transaksi pembayaran dan penyelesaian melalui investasi di jaringan yang kokoh sekaligus meningkatkan basis dana pihak ketiga BCA.
2. Meningkatkan aktiva produktif melalui penyaluran kredit yang menguntungkan disertai pengelolaan risiko yang efektif.
3. Menerapkan tata kelola dan prinsip kehati-hatian di setiap aspek bisnis.

Meskipun tampaknya sangat sederhana, strategi ini ternyata sangat efektif di masa-masa di mana industri perbankan harus beradaptasi dengan perubahan-perubahan struktural yang mengikuti siklusnya. Strategi manajemen diri ini tetap relevan ketika bank dituntut menyesuaikan diri pada berbagai perubahan regulasi.

Dukungan dari Rekan Kerja maupun Manajer Bank BCA

Manajer bank BCA sangat mendukung program pelatihan dan pengembangan yang diberikan kepada karyawannya. Guna, agar karyawan bank BCA dapat beradaptasi dengan perubahan ataupun tuntutan yang dialami karyawan ketika sedang berhadapan dengan nasabahnya. Dan begitu pula dengan dukungan dari rekan sekerja. Rekan sekerja pada bank BCA memberikan motivasi agar karyawan yang sedang mengikuti program pelatihan tersebut dapat menjalankan ataupun mengimplementasikan materi yang mereka dapatkan selama program pelatihan tersebut dengan baik.

Metode Pelatihan dan Pengembangan Bank BCA

Metode pelatihan yang digunakan bank BCA lebih banyak menerapkan metode-metode yang melibatkan aktivitas peserta, seperti metode studi kasus, *role playing*, *business games*, dan latihan

laboratorium. Sehingga diharapkan pemahaman peserta terhadap materi pelatihan menjadi lebih baik.

- *In Class Training* (Pelatihan dalam Kelas)
Peserta mendapat pembekalan mengenai perbankan dalam kelas dipandu oleh instruktur-instruktur yang berpengalaman di bidang perbankan.
- *Observasi Peserta*
Melakukan observasi tentang *flow* operasional dan kredit serta *marketing* di cabang-cabang BCA serta di sentral operasi dalam negeri dan internasional di kantor pusat.
- *Mentoring*
Agar peserta dapat lebih memahami tentang perbankan dan budaya kerja maka mereka diberikan mentor-mentor berkualitas yang akan membantu peserta.
- *Review* (Ujian-Ujian)
Secara berkala, ujian atau *review* secara tertulis maupun lisan atau persentase diadakan untuk mengetahui pengalaman peserta tentang perbankan
- *On The Job Training* (Magang)
Agar peserta lebih memahami pekerjaan di perbankan mereka juga di berikan kesempatan untuk melakukan *on the job training* (magang) di unit kerja yang berhubungan dengan penempatannya nanti, agar mereka dapat siap bekerja pada saat penempatan. *On the job training* meliputi:
 1. Pelatihan instruksi kerja
 2. Rotasi jabatan
 3. Magang dan *coaching*

Evaluasi

Dari kegiatan pelatihan dan pengembangan yang diadakan oleh BCA akan dilakukan evaluasi. Evaluasi pada umumnya masih bersifat evaluasi dari peserta pelatihan, dengan cara mengisi kuesioner di akhir pelatihan, apakah pelatihan tersebut sesuai dengan bidang kerjanya, apakah penyajiannya baik, apakah isi materi sesuai dengan yang diharapkan, akomodasi baik dan sebagainya. Evaluasi sangat penting

dilakukan untuk memberikan *feedback* baik untuk peserta, perusahaan maupun sang *trainer* itu sendiri.

Evaluasi yang dilakukan bank BCA terhadap hasilnya yang mencakup evaluasi sejauh mana materi yang diberikan itu dapat dikuasai atau diserap oleh peserta program pelatihan tersebut. Lebih jauh lagi apakah ada peningkatan kemampuan atau keterampilan pengetahuan, sikap para peserta pelatihan. Evaluasi ini dapat secara formal dalam arti dengan bank BCA mengedarkan kuesioner yang harus diisi oleh para peserta pelatihan. Tetapi juga dapat dilakukan secara informal, yakni melalui diskusi antara peserta dengan penyelenggara pelatihan.

Dengan menciptakan karyawan yang memiliki kemampuan dan kompetensi yang unggul, dapat memberikan pelayanan yang terbaik bagi para nasabah bank BCA, sehingga menjadi poin plus bagi bank BCA. Ternyata dari pelatihan dan pengembangan yang diadakan bank BCA sangat berdampak positif terhadap kinerja karyawan dan menciptakan prestasi para karyawan bank BCA.

Analisis Biaya Manfaat Bank BCA

Dalam beberapa tahun terakhir pasca krisis ekonomi, strategi bisnis BCA terfokus kepada pengembangan bidang perkreditan, karena selama ini BCA tidak banyak menyalurkan kredit seperti dilakukan bank lain. Saat masih dimiliki Salim Group, BCA banyak menjalankan usaha menghimpun dana masyarakat sebanyak-banyaknya dan menjadi transaksional bank. Sumber utama BCA adalah pendapatan berbasis *fee* (*fee-based income*), dan setelah krisis ditambah dengan bunga obligasi rekap.

Kondisi ini menyebabkan *Loan to Deposit Ratio* (LDR) BCA sangat rendah, dan belakangan berdampak pula pada profitabilitas. Laba bersih BCA dengan aset yang jauh lebih besar kalah dibandingkan dengan Bank Danamon. BCA menyadari hal ini, dan berupaya mengembangkan bidang perkreditan tersebut secara sungguh-sungguh dalam beberapa tahun terakhir. Tahun 1999, total kredit BCA baru sekitar Rp.3 triliun, sedangkan dana pihak ketiganya Rp. 40 triliun lebih. Per Desember 2004, *outstanding* kredit BCA sudah mencapai Rp.40,6 triliun dengan total dana pihak ketiga Rp.130 triliun lebih. LDR-nya baru 31%, masih jauh dari ketentuan ideal

70%-75%. “Tetapi, itu sudah merupakan sebuah loncatan yang luar biasa cepat”, kata Michael.

Maka, program *training* untuk meningkatkan kompetensi perkreditan masih akan terus dijalankan BCA dalam beberapa tahun ke depan, kendati kompetensi lainnya juga tidak dilupakan. Sebagai contoh, tak kurang dari 26 materi *training* tersedia dalam program reguler selama 2005 di bidang kredit dan pemasaran. Mulai dari dasar-dasar kredit hingga manajemen risiko kredit dan pencegahan/penyelesaian kredit bermasalah. Total 12.528 *student days*. Selain bidang kredit & pemasaran, *training* juga diselenggarakan di bidang operasional (5.671 *student days*) dan manajemen/pengembangan diri (7.029 *student days*).

Berbeda dengan program reguler, dalam kategori berikutnya (program divisi) fokus *training* malah lebih banyak dalam aspek operasional (22.256 *student days*) dibandingkan aspek kredit dan pemasaran (5.904 *student days*), manajemen/pengembangan diri (1.459 *student days*), dan servis (1.683 *student days*).

Training berbasis kompetensi mencakup *hard/technical competencies* dan *soft competencies*. *Soft competencies* juga sangat tergantung dari nilai dan budaya perusahaan. Kebanyakan perusahaan perbankan mengutamakan nilai-nilai kejujuran atau integritas terutama di bank BCA.

BAB

6

TIME MANAGEMENT



Time management is the process of planning and controlling how much time to spend on specific activities. Good time management enables an individual to complete more in a shorter period of time, lowers stress, and leads to career success.

W. Roswinna

6.1. Apa yang Dimaksud dengan Manajemen Waktu?

Oleh: Dickson, 2015(dalam Elvie Maria)

Time management atau manajemen waktu pada dasarnya adalah kemampuan kita dalam merencanakan, mengorganisasikan dan

mengaturkan 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-nyiaikan 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 di antaranya 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:

1. Mencapai produktivitas dan efisiensi yang lebih besar
2. Memiliki reputasi profesional yang lebih baik
3. Tekanan atau stres akan berkurang
4. Meningkatkan peluang dalam mencapai kesuksesan

5. Memiliki keseimbangan dalam kehidupan
6. Kesempatan karier yang lebih baik

Tetapi sebaliknya, manajemen waktu yang buruk akan mengakibatkan konsekuensi sebagai berikut:

1. Melewati batas waktu yang ditentukan (*deadlines*)
2. *Work flow* atau alur kerja yang kurang efisien
3. Kualitas kerja yang buruk
4. Memiliki reputasi profesional yang negatif
5. Meningkatkan stres atau tekanan kerja maupun kehidupan sehari-hari
6. Ketidakseimbangan kehidupan akan terjadi
7. Kesempatan karier yang stagnan atau mungkin akan menurun

6.2. Kasus Manajemen Waktu

MENYUSUN MANAJEMEN WAKTU (*TIME-MANAGEMENT*)

Oleh: Arena Putri, 2016

1. APA ITU MANAJEMEN WAKTU?

Manajemen waktu adalah cara yang dapat Anda lakukan untuk menyeimbangkan waktu Anda untuk kegiatan belajar atau bekerja, bersenang-senang atau bersantai, dan beristirahat secara efektif. Tanpa disadari, setiap saat Anda sesungguhnya telah membuat beberapa putusan terkait manajemen waktu. Misal, Anda memutuskan kapan akan ke kampus, belajar di rumah, berolah raga, beribadah, mengunjungi perpustakaan, bersantai, berdiskusi dengan teman, berbelanja, dst. Semua putusan ini berperan penting di dalam penyusunan strategi manajemen waktu Anda.

Jika Anda dapat menyeimbangkan waktu, maka diharapkan hasilnya adalah konsentrasi Anda akan meningkat, organisasi waktu Anda akan lebih baik, produktivitas akan meningkat, dan terpenting tingkat stres Anda akan berkurang. Dengan menata waktu Anda secara lebih baik maka Anda akan menemukan keseimbangan antara kapan harus belajar, bekerja, bersantai, dan beristirahat yang akhirnya akan membuat hidup Anda sedikit lebih muda dan bahagia.

Ketika Anda merasakan bahwa kerap kali Anda terlambat ke kampus, lupa ada kelas yang harus Anda hadiri, lupa sama sekali bahwa ada pertemuan tertentu yang harus Anda ikuti, membuang-buang waktu tanpa hasil yang jelas, mengerjakan tugas secara terburu-buru karena terpepet oleh **deadline**, atau sehari menjelang ujian Anda merasa panik karena merasa belum selesai membaca bahan pelajaran, atau tiba-tiba merasa waktu untuk bersantai hilang sehingga menjadi tertekan atau stres, maka itu gejala bahwa Anda membutuhkan manajemen waktu yang baik.

2. ALASAN MENGAPA MANAJEMEN WAKTU MENJADI PENTING

Mengatur waktu secara rapi dan efektif bukanlah pekerjaan yang mudah apalagi berupaya untuk menaatinya secara konsisten dan persisten. Sebagai anak muda dan mahasiswa Anda pasti akan memiliki sekian banyak kegiatan dan tantangan baru, peran dan sekaligus tanggung jawab serta prioritas lain yang harus Anda lakukan. Semua kegiatan dan tuntutan itu akan selalu bersaing merebut waktu dan perhatian anda. Masa adaptasi dari masa remaja yang sebelumnya menjalani pendidikan menengah ke masa dewasa muda yang mulai merintis pendidikan tinggi di perguruan tinggi membuat dan menuntut terjadinya perubahan besar di dalam menata manajemen waktu anda. Perubahan besar itu antara lain karena beberapa hal berikut ini:

- a. Meningkatnya peran dan tanggung jawab untuk belajar mandiri;
- b. Banyaknya aktivitas baru yang harus diikuti, misal olah raga baru, asosiasi mahasiswa dan/atau kelompok belajar baru, kegiatan kemahasiswaan di dalam atau di luar kampus;
- c. Teman-teman dan pengalaman baru;
- d. Tuntutan untuk lebih banyak mengambil putusan mandiri tanpa campur tangan dari orang tua atau keluarga;
- e. Tempat tinggal dan lingkungan baru;
- f. Kebutuhan yang lebih besar untuk misalnya melakukan hal-hal rutin sehari-hari secara mandiri, misal berbelanja, memasak, mencuci, membersihkan kamar, membayar beberapa tagihan rutin;
- g. Mungkin pula Anda harus bekerja paruh waktu atau mengurus keluarga yang tinggal bersama anda.

3. BAGAIMANA CARA MEMPERBAIKI MANAJEMEN WAKTU?

Kunci dari manajemen waktu adalah perencanaan (*planning*)! Tanpa ini, Anda tidak akan pernah berhasil menata waktu apalagi meraih hasil optimal. Betapapun enggan Anda karena terkesan membosankan, namun menyusun daftar panjang kegiatan ini-itu yang harus dilakukan, menyisihkan waktu sejenak untuk berpikir mana dari daftar itu yang harus dipilih terlebih dahulu untuk dilaksanakan esok hari, lusa, minggu depan atau bulan depan, adalah momen paling kritis bagi Anda untuk mengontrol waktu 'hidup' Anda sendiri.

Berikut ini langkah-langkah untuk membantu Anda menyusun atau menata manajemen waktu:

- a. Buatlah buku agenda atau kalender atau catatan khusus, baik secara manual ataupun elektronik;
- b. Tulis semua tanggal, hari, waktu yang berkaitan dengan kegiatan akademik anda. Misal, tanggal ujian tengah dan akhir semester, tanggal paling akhir menyerahkan tugas kelas, tanggal terakhir batas pembayaran uang kuliah, tanggal perwalian akademik dengan dosen wali, tanggal pendaftaran rencana studi, dst.;
- c. Tulis semua tanggal, hari, dan waktu untuk kegiatan yang bersifat sosial dan personal. Misal, kapan punya janji untuk konsultasi ke dokter, kapan harus bayar tagihan listrik, tagihan uang sewa kamar, jadwal kompetisi olah raga, jadwal untuk pulang ke rumah orang tua di daerah, atau untuk berkunjung ke sanak famili, dst.;
- d. Susun prioritas kegiatan yang terdapat di dalam daftar b dan c di atas, mulai dari yang paling utama hingga paling tidak utama, sehingga menghasilkan sebuah jadwal rutin mingguan. Contoh, Anda dapat menyusun jadwal dengan membagi serangkaian kegiatan Anda ke dalam 4 (empat) kelompok yaitu:
 - 1) Aktivitas akademik yang sudah '*fixed*' (sebagai prioritas paling utama):
 - a) Jadwal kuliah kelas
 - b) Jadwal praktikum
 - c) Jadwal ke perpustakaan
 - d) Jadwal tutorial wajib
 - e) Jadwal belajar mandiri (di luar kelas) harian

- 2) Aktivitas sosial atau personal yang sudah '*fixed*' (juga sebagai prioritas paling utama):
 - a) Jadwal rutin makan, minum obat
 - b) Jam tidur
 - c) Waktu berolahraga
 - d) Jadwal beribadah, perjalanan 'mudik'
 - e) Merawat hewan peliharaan
- 3) Aktivitas akademik pendukung (sebagai prioritas tetapi peringkat di bawah paling utama):
 - a) Jadwal diskusi kelompok untuk membuat tugas kelas
 - b) Jadwal *mentoring* (tentatif alias tidak diwajibkan oleh fakultas)
- 4) Aktivitas sosial atau personal pendukung (penting tetapi bukan prioritas utama):
 - a) Jadwal berkunjung ke sanak famili dan teman
 - b) Jadwal berbelanja bahan makanan, mencuci pakaian, membersihkan kamar
 - c) Nonton pertunjukan konser musik, teater, kompetisi olah raga
 - d) Jadwal ke museum, pertemuan pemuda di lingkungan tempat tinggal
 - e) Jadwal rapat dalam organisasi kemahasiswaan
 - f) Jadwal untuk berkomunikasi rutin dengan orang tua yang tidak tinggal serumah dengan anda
 - g) Pastikan jadwal rutin mingguan Anda itu terdiri dari perpaduan yang seimbang di antara komponen/kelompok di atas. Di titik inilah Anda harus belajar bijak untuk secara hati-hati tapi bersungguh-sungguh memilih mana yang menjadi prioritas pertama, kedua, dan seterusnya. Ingat, bahwa bagaimanapun Anda sedang menjalani pendidikan tinggi sehingga sudah layak dan sewajarnya jika Anda meletakkan aktivitas nomor 1 di atas di tempat tertinggi. Di sinilah makna penting dari keseimbangan, maksudnya Anda harus belajar menyusun jadwal yang isinya seimbang di antara keempat kelompok di atas. Perlu diketahui bahwa tujuan penyusunan jadwal rutin mingguan tersebut bukanlah agar semua aktivitas

itu terlaksana, melainkan lebih pada memastikan bahwa hal-hal yang butuh untuk dikerjakan pada akhirnya memang benar Anda lakukan.

- h) Pastikan bahwa Anda mematuhi jadwal rutin mingguan yang Anda susun. Misal, hadir di kelas pada semua perkuliahan, kerjakan tugas dan belajar mandiri yang telah terjadwal, hindari kebiasaan menunda pekerjaan (*procrastination*).

4. PEDOMAN MENYUSUN MANAJEMEN WAKTU

Berikut ini beberapa hal yang perlu diperhatikan oleh Anda sebagai pedoman untuk menyusun manajemen waktu yang baik (selain kelima langkah dalam bagian 3 di atas):

- a. Cukupkan waktu tidur antara 6-8 jam/per hari;
- b. Upayakan jadwal aktivitas Anda berlangsung antara pukul 06.00-22.00 WIB;
- c. Tiap minggu jadwal Anda berisi 4 kelompok aktivitas dalam uraian nomor 3 di atas;
- d. Jadwalkan bahwa waktu belajar mandiri Anda minimal 20 jam/per minggu (di luar waktu kuliah di kelas);
- e. Rencanakan waktu belajar mandiri maksimum 10 jam/per hari;
- f. Rencanakan waktu belajar mandiri untuk setiap subjek atau topik maksimum 5 jam/per hari;
- g. Selang-seling topik belajar mandiri secara teratur jika Anda misalnya memutuskan bahwa dari jam 07.00 hingga 13.00 adalah waktu belajar mandiri (maksudnya Anda tidak menghabiskan waktu 6 jam hanya untuk belajar satu topik);
- h. Ketahui diri Anda apakah sebagai '*morning person*', '*night owl person*', atau '*late afternoon person*' untuk memastikan bahwa jadwal tersebut sesuai dengan irama kerja dan 'jam biologis' Anda;
- i. Luangkan waktu untuk istirahat sejenak di tengah waktu belajar (misal, istirahat tidak lebih 10 menit dari setiap jam);
- j. Latih dan biasakan diri Anda untuk mengerjakan sesuatu cukup sekali, alias hindari kebiasaan untuk mengulang-ulang. Misal, membaca teks tentang suatu topik sedapat mungkin cukup 1 kali tetapi dengan memastikan Anda paham dan ingat apa isinya. Hindari

mitos bahwa untuk dapat memahami isi sebuah bacaan, Anda harus membacanya 2-3 kali.

- k. Belajar untuk fokus atau konsentrasi, tanpa jeda untuk waktu minimal 15-20 menit; kemudian ditingkatkan menjadi fokus selama 30-50 menit tanpa jeda. Hal ini diperlukan sekali terutama untuk membantu Anda mendengarkan dosen menjelaskan di kelas, mencatat, membaca, dan menulis. Ingat, membaca dan menulis akademik membutuhkan waktu lebih panjang dibanding Anda menulis surat biasa, membaca majalah, komik, atau apalagi menulis *email*, pesan elektronik, Twitter atau sejenisnya.
- l. Kadang kala perlu untuk menyusun jadwal mingguan di mana 1 hari di antaranya bersih dari tugas-tugas akademik;
- m. Biasakan untuk melakukan hal-hal kecil dan ‘remeh atau ringan’ di sela-sela waktu istirahat atau ketika Anda sedang menunggu sesuatu. Misal, merespons pesan elektronik dapat dilakukan hanya ketika Anda istirahat atau ketika Anda menunggu untuk bertemu dokter, dosen, mengantre di loket, atau ketika sedang di dalam angkot (tapi, awas dengan telepon seluler Anda karena melakukan ini di dalam angkot juga potensial mengundang orang jahat untuk mengganggu Anda);
- n. Belajar dan biasakan diri untuk berani menolak ajakan atau mengatakan ‘tidak’ pada teman, sahabat, sanak famili ketika mereka mengundang atau mengajak melakukan satu kegiatan tertentu yang dapat mengacaukan manajemen waktu anda. Demikian pula untuk menolak keluar rumah menjelang hari ujian; atau ajakan untuk melakukan beberapa komitmen secara bersamaan;
- o. Mintalah teman, sahabat, dan sanak famili untuk menghormati manajemen waktu Anda juga serta buatlah mereka paham bahwa mereka tidak bisa setiap saat mengganggu Anda atau meminta berkomunikasi dengan Anda setiap saat semau mereka ketika Anda sedang belajar;
- p. Isolasikan diri Anda sendiri agar dapat berkonsentrasi atau fokus belajar (membaca atau menulis), dengan misalnya: menutup pintu kamar, mematikan perangkat audio visual, mematikan telepon

seluler, berhenti merespons *email* atau pesan elektronik, Twitter, Facebook atau sejenisnya;

- q. Bersikap realistis dan cukup fleksibel, jangan kaku. Menyusun jadwal yang amat ketat dan memaksa untuk mematuhi secara kaku justru dapat membuat Anda pada akhirnya menjadi jenuh, dan kehilangan gairah (*passionate*) belajar sehingga menjadi kontra produktif. Perhatikan pula bahwa kecepatan Anda dalam belajar dan mengelola manajemen waktu belajar dapat berubah seiring dengan pertambahan semester. Misal, pada 1-2 semester pertama di bangku perguruan tinggi Anda mungkin merasakan amat sulit menyusun manajemen waktu dan berat sekali tuntutan yang harus Anda penuhi; tetapi pada semester 3 dan seterusnya Anda mungkin akan merasa sedikit lebih longgar, dinamis, dan lebih fleksibel. Hal ini terjadi karena Anda sudah terbiasa, mengenal lingkungan lebih baik, mengenali kebiasaan diri sendiri, dan juga Anda bertambah dewasa.

5. BAGAIMANA MENGHINDAR MENJADI *PROCRASTINATOR*?

Procrastinator adalah orang yang amat suka menunda pekerjaan hingga jelang hari atau menit akhir dari batas waktu. Tindakan menunda pekerjaan hingga jelang *deadline* disebut *procrastination*. Jika hal ini dibiarkan berlangsung terus menerus jelas akan menjadi kebiasaan belajar yang buruk. Bahkan, kebiasaan ini akan terus membudaya di saat Anda sudah bekerja sebagai profesional atau pengemban profesi yang akibatnya adalah kinerja Anda tidak akan optimal, stres berat, berdampak buruk pada kesehatan fisik hingga kegagalan. Oleh karena itu, biasakan diri Anda untuk tidak menjadi *procrastinator*. Bagaimana caranya? Beberapa petunjuk berikut ini mungkin dapat Anda lakukan:

- a. Biasakan belajar atau bekerja berdasarkan agenda sebab dengan cara ini Anda akan menyadari berapa banyak aktivitas dalam sehari yang mampu Anda lakukan sesuai kemampuan dan akhirnya Anda akan mengetahui bahwa menunda belajar/pekerjaan pada akhirnya tidak akan membantu Anda sama sekali.
- b. Jika Anda memulai mengerjakan suatu tugas besar seketika pada saat Anda merasa siap atau berada di bawah tekanan harus selesai

karena esok adalah tenggat waktu penyelesaian, maka memang mungkin Anda akan berhasil, tapi ingat tidak selalu akan berhasil.

- c. Jadi, mulailah dari hal kecil sejak awal. Cobalah untuk mengurai atau menjabarkan satu tugas besar menjadi beberapa tahap atau bagian kecil yang memungkinkan Anda untuk segera mengerjakannya sedini mungkin. Dengan mengerjakan tugas besar itu bagian demi bagian sejak awal akan menyadarkan Anda seberapa besar sesungguhnya tugas itu dan membutuhkan berapa lama waktu untuk menyelesaikannya. Pada akhirnya, ketika jelang tenggat waktu Anda menyelesaikannya, maka Anda tidak akan merasa terlalu terbebani. Misal, ada ditugasi membuat suatu makalah dengan topik dan tema tertentu yang harus selesai dalam waktu 30 hari. Jika Anda menunda mengerjakannya hingga jelang 1 minggu bahkan 2 hari sebelum tenggat waktu habis, Anda sama saja dengan bunuh diri! Jika Anda berpikir bahwa menulis esai berupa makalah ilmiah itu mudah karena tokoh ditulis dalam bahasa Indonesia, isinya bisa *'ngarang saja'*, bahkan tinggal *'copy and paste'*, maka Anda tidak pantas menjadi mahasiswa apalagi kaum intelektual dan profesional. Oleh sebab itu, mulailah dengan mengerjakan hal-hal kecil terlebih dahulu pada hari 1-4 tugas itu diberikan dengan misalnya membuat (a) *mind mapping* tentang topik dari tugas itu (b) menentukan tema atau argumentasi utama Anda untuk makalah itu (c) mengumpulkan bahan pustaka (d) menyeleksi dan mencatat judul-judul bahan pustaka yang nantinya akan menjadi daftar pustaka dalam makalah anda. Lalu pada hari 5-10 Anda mulai membaca kritis dan membuat catatan terhadap hasil bacaan itu; pada hari 11-12 Anda harus mulai menyusun sistematika penulisan makalah; pada hari 13-18 Anda harus mulai menulis dan menyelesaikan draf pertama, hari 19-21 merevisi kembali draf pertama untuk memeriksa dan melakukan perbaikan, penambahan atau pengurangan bagian-bagian tertentu terutama masalah tata bahasa, pemilihan kata, kekuatan argumentasi, kelengkapan data, konsistensi dengan tema awal, dsb.; kemudian hari 22-25 Anda harus menyelesaikan draf kedua, kemudian hari 26-28 Anda revisi dan periksa kembali untuk memastikan bahwa makalah Anda benar

sesuai dengan sistematika penulisan esai mulai dari pengantar hingga simpulan, ketepatan pencantuman referensi berupa catatan kaki dan daftar pustaka, tidak ada kesalahan ketik, pencantuman halaman-nama-nomor mahasiswa anda-nama dosen-kelas, lalu tulis hasilnya untuk menjadi draf ke tiga atau final; hari 29 Anda cetak dan/atau jilid dan periksa kerapian dan detail lainnya, lalu serahkan atau kirim lewat *email* ke dosen kelas. Jadi, bayangkan pekerjaan sebesar dan sepanjang itu tidak mungkin akan Anda kerjakan hanya dalam waktu 1 minggu apalagi 2 hari jelang batas waktu berakhir!

- d. Bekerjalah tanpa mengundang kemungkinan ada gangguan, misal matikan pemutar musik, video, telepon seluler, koneksi internet dan sejenisnya yang jelas-jelas dapat mengganggu konsentrasi Anda. Jika Anda orang yang tergantung pada musik untuk membantu konsentrasi anda, maka lakukan sebaliknya yakni putar perangkat audio anda.
- e. Untuk mengurangi kebosanan, modifikasi sedikit topik belajar Anda pada hari itu, misal dengan diselingi baca surat kabar, baca komik, coret-coreng menggambar suatu objek, bertanam, memberi makan ikan di kolam/akuarium atau bermain dengan hewan peliharaan Anda seperti anjing atau kucing, dsb. Hal penting adalah Anda ingat bahwa jangan terlena mengerjakan hal-hal ini sehingga lupa topik utama hari itu

BAB

7

PERFORMANCE MEASUREMENT



***Performance measurement** is the process of collecting, analyzing and/or reporting information regarding the performance of an individual, group, organization, system or component.*

D.K. Priatna

7.1. Pengertian Kinerja

Kinerja didefinisikan sebagai rekam jejak hasil atas pencapaian dari fungsi pekerjaan atau aktivitas selama satu periode (Bernadin, 2010:222). Kemudian Baldwin (2008:12) menjelaskan bahwa 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.

Selanjutnya Evers *et al.* (2005:354) mengemukakan bahwa Viswaran & Ones (2000) menyatakan bahwa 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. Selain itu Sonnentag (2002:70) mengatakan bahwa kinerja menurut Champbell, *et al.* (1993) adalah perilaku seorang pegawai yang bertujuan untuk meraih tujuan organisasi.

Berdasarkan pemaparan para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah rekam jejak dari kontribusi individu atas pekerjaan dalam satu periode yang bertujuan untuk mencapai tujuan organisasi.

7.2. Kinerja Pegawai/ Dosen

Menurut Anhar (2007) 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.

Menurut dan Sujak (2011), 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:

1. Kemampuan profesional dalam mempersiapkan pengajaran,
2. Kemampuan profesional dalam melaksanakan pengajaran.

Kedua kemampuan profesional ini tidak terlepas dengan kemampuan profesional seorang dosen dalam mempersiapkan bahan-bahan ajar. Menurut Sudjana (2006) 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.

7.3. Karakteristik Kinerja Pegawai

Faktor-faktor yang menunjukkan karakteristik dari Kinerja (Clardy, 1999:71) adalah sebagai berikut:

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

Selanjutnya Djoko Kustono (2010) memaparkan bahwa 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 konkret masalah yang dihadapi masyarakat dan lingkungannya.
 - c. Menulis karya pengabdian kepada masyarakat.

Berdasarkan pemaparan di atas, dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja dosen pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

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 konkret masalah yang dihadapi masyarakat dan lingkungannya.
 - c. Menulis karya pengabdian kepada masyarakat

7.4. Penilaian Jabatan Fungsional

Menurut Dessler (2003:368) mendefinisikan jabatan sebagai serangkaian posisi yang berhubungan dengan kerja, entah dibayar atau tidak, yang membantu seseorang bertumbuh dalam keterampilan, keberhasilan dan pemenuhan kerja. Sedangkan Robbins (1998:562) mengatakan bahwa jabatan adalah suatu rangkaian posisi yang dipegang seseorang sepanjang kehidupannya.

Menurut Davis and Newston (2000: 310) mengatakan bahwa jabatan adalah *"A career is all the jobs that are held during one's working life"* (seluruh jabatan yang diduduki seseorang sepanjang kehidupan pekerjaannya). Milkovich dan Boudreau (2002: 364) mengemukakan bahwa *"A career is the evolving sequence of a person's work experiences over time"*.

Menurut Bernardin dan Russel (2003: 341) 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"*. Menurut Harvey dan Bowin (1996: 196) mengatakan bahwa:

"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 memengaruhi pengelolaan jabatan. Beberapa komponen tersebut adalah:

1. Kecenderungan Lingkungan
2. Kondisi Organisasi
3. Perkiraan dan Kebutuhan Unit Kerja
4. Program Pengembangan
5. Dukungan Atasan
6. 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 menanjak 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 (*behavior*) 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.

Menurut Bernardin dan Russel (2003:340):

“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.”

Menurut Mondy, Noe, dan Premaux (2003:303) 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.”*

Menurut Dessler (2003:45) bahwa: “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.”

Sedangkan pendapat Milkovich dan J.W Boudreau (2003:360):

“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

8

PAYROLL



Payroll artinya adalah merupakan sistem administrasi penggajian atau cara hitung gaji karyawan pada sebuah perusahaan.

S. Priandana

8.1. 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 transpor, 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.

8.2. 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.

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 kapan pun dan di mana pun yang di inginkan selama menggunakan perangkat yang terhubung dengan internet. Sistem berbasis ini juga akan ter-*update* 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.

Sumber: Gaji.id dan Zulki Zulkifli Noor

8.3. Kasus *Payroll*

Hitung Gaji Karyawan Secara Lebih Praktis Menggunakan Sistem *Payroll*

Oleh: Sleekr.co. March 29, 2018

Human Resources (HR), Keuangan dalam Elvie Maria

Payroll merupakan sistem administrasi penggajian perusahaan untuk karyawan atau pegawai secara lebih mudah. Sistem *payroll* memudahkan pekerjaan rutin staf HRD setiap bulannya dalam menghitung gaji yang

harus dibayarkan dan dihitung berdasarkan gaji pokok, tunjangan transpor, uang makan, dan uang lembur. Proses hitung gaji karyawan secara manual tentu saja akan menghabiskan banyak waktu, terlebih jika perusahaan memiliki ratusan hingga ribuan karyawan. Oleh karena itu, dengan adanya sistem *payroll* proses hitung gaji karyawan akan lebih mudah dan praktis. Terdapat beberapa perbedaan untuk menghitung gaji karyawan tetap dan tidak tetap. Simak uraian lengkapnya berikut ini.

Contoh 1

Surya adalah karyawan tetap perusahaan Makmur Jaya. Surya berstatus lajang dan memiliki gaji pokok sebesar Rp.4.000.000, tunjangan transpor sebesar Rp.20.000 per hari, uang makan Rp.20.000 per hari, serta asuransi sebesar Rp.200.000 per bulan. Setelah dipotong pajak, bagaimana cara menghitung gaji yang diterima oleh Surya?

Gaji Pokok		Rp4.000.000,-
Uang Transport	20 x Rp20.000,-	Rp 400.000,-
Uang Makan	20 x Rp20.000,-	Rp 400.000,-
Asuransi		Rp 200.000,-
Total gaji sebulan		Rp5.000.000,-
Gaji sebulan		Rp5.000.000,-
Pengurangan dari biaya jabatan	5% x Rp5.000.000,-	Rp 250.000,- (-)
Gaji <u>netto</u> sebulan		Rp4.750.000,-
Gaji <u>netto</u> setahun	12 x Rp4.750.000,-	Rp57.000.000,-
Penghasilan Tidak Kena Pajak (PTKP) Pribadi		Rp54.000.000,- (-)
Penghasilan Kena Pajak (PKP)		Rp 3.000.000,-
PPh 21 Terutang	5% x Rp3.000.000,-	Rp150.000,-
PPh 21 per Bulan	Rp150.000,-/12	Rp12.500,-
Gaji yang Harus Dibayar	Rp5.000.000 - Rp 12.500	Rp4.987.500,-

Contoh 2

Berbeda dari Surya yang sudah karyawan tetap, Ayu adalah seorang karyawan lepas atau karyawan tidak tetap di perusahaan Makmur Jaya. Ayu memiliki total gaji dalam satu bulan yang sama dengan Surya. Namun, ia tidak mendapat pengurangan dari biaya jabatan, sehingga gaji yang harus dibayarkan perusahaan kepada Ayu adalah sebagai berikut:

<u>Upah Disetahunkan</u>	12 x Rp5.000.000,-	Rp60.000.000,-
<u>PTKP Pribadi</u>		Rp54.000.000,- (-)
<u>PKP</u>		Rp 6.000.000,-
<u>PPh 21 per Tahun</u>	5% x Rp 6.000.000,-	Rp 300.000,-
<u>PPh 21 per Bulan</u>	Rp300.000,-/ 12	Rp 25.000,-
<u>Upah yang Harus Dibayar</u>	Rp5.000.000 – Rp 25.000	Rp 4.975.000

Contoh 3

Penggunaan sistem *payroll* akan menyajikan perhitungan yang berbeda untuk karyawan tidak tetap dengan gaji yang dibayarkan harian. Terdapat 4 kondisi perhitungan PPh, yaitu:

<u>No</u>	<u>Penghasilan Sehari</u>	<u>Penghasilan Kumulatif Sebulan</u>	<u>PPh Terutang</u>
1	<Rp 450.000	<Rp 4.500.000	Tidak ada pemotongan PPh 21
2	>Rp 450.000	<Rp 4.500.000	5% x (Upah-Rp 450.000)
3	>Rp 450.000 <Rp 450.000	>Rp 4.500.000	5% x (Upah-PTKP/360)
4	>Rp 450.000 <Rp 450.000	>Rp 10.200.000	Tarif Pasal 17 x PKP disetahunkan

Apabila karyawan tidak tetap gajinya dibayarkan harian untuk masa kerja 20 hari, maka sistem perhitungan gaji akan berubah, seperti berikut ini:

Pada hari ke-1 hingga ke-18 berlaku kondisi pertama, sehingga gaji tidak dipotong pajak.

Penghasilan Sehari	Rp5.000.000,-/20	Rp250.000,-
PTKP		Rp450.000,- (-)
PKP		-
PPh 21 Terutang		-
Upah yang diterima per Hari		Rp 250.000,-

Sedangkan pada hari ke-19 dan 20 berlaku kondisi perhitungan PPh yang ketiga dengan pemotongan PTKP yang sebenarnya sebanyak jumlah hari kerja karena penghasilan kumulatif telah melebihi batas Rp.4.500.000.

Penghasilan Sehari	Rp5.000.000,-/20	Rp 250.000,-
Penghasilan Kumulatif	19 x Rp250.000,-	Rp4.750.000,-
PTKP yang Sebenarnya	Rp54.000.000,-/360 x 19	Rp 2.850.000,- (-)
PKP Hingga Hari ke-19		Rp1.900.000,-
PPh 21	5% x Rp1.900.000,-	Rp 95.000,-
Upah yang diterima per hari	Rp 250.000-95.000	Rp155.000,-

Proses hitung gaji karyawan menggunakan sistem akan memudahkan perusahaan dalam memberikan gaji karyawan dengan perhitungan yang tepat. Pastikan perusahaan Anda mematuhi seluruh ketentuan penggajian karyawan, seperti PPh 21, BPJS Kesehatan, dan BPJS Ketenagakerjaan. Ingin penggajian seluruh karyawan dapat diselesaikan dengan cepat, tepat, dan praktis? Anda bisa memanfaatkan bantuan Sleekr HR yang akan memudahkan seluruh pekerjaan staf HRD.

Di Sleekr HR, Anda dapat menghitung absensi karyawan serta *payroll* gaji secara lebih akurat dengan fitur input data penghasilan netto dan total pajak yang dibayarkan per karyawan. Sleekr juga menyediakan *Payroll Insight* yang dapat memberi gambaran apabila terdapat perubahan

penggajian di bulan ini dan bulan lalu. Seluruh data yang ada di Sleekr HR akan dienkripsi dan disimpan pada server dengan keamanan kelas dunia. Bahkan, data perusahaan Anda akan di-*backup* secara rutin setiap hari dan setiap minggu. Tunggu apa lagi? Segera daftarkan perusahaan Anda di Sleekr HR!

BAB

9

MANAJEMEN HUMAN CAPITAL: PENERAPANNYA PADA MASA PANDEMI COVID-19



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.

Pada artikel “*HR Says Talent is Crucial for Performance—and the Pandemic Proves It*” milik McKinsey, beberapa tindakan dapat diambil

para pimpinan perusahaan untuk menyusun strategi sumber daya manusia (SDM) yang berkelanjutan bahkan diharapkan hingga pasca pandemi.

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.

McKinsey telah melakukan survei terhadap 190 pemimpin perusahaan di seluruh industri terkait dengan alokasi pengeluaran. 67% dari mereka mengatakan bahwa mereka akan mengurangi pengeluaran untuk perekrutan tenaga kerja permanen selama 12 bulan ke depan.

Selain penurunan permintaan tenaga kerja, organisasi juga memikirkan kembali proses perekrutan mereka secara lebih luas, misalnya, lebih cenderung mengikuti tren perekrutan *online*. McKinsey melihat tren ini akan terus berlanjut di era pasca pandemi.

Sementara itu, 63% pemimpin berencana untuk mengalokasikan pengeluaran untuk penambahan staf Teknologi Informasi. Menurut *Online Labour Index* sendiri, jumlah tenaga *freelance online* dalam pekerjaan perangkat lunak dan teknologi sebenarnya telah meningkat secara signifikan selama 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 survei akan lebih cepat merespons pemulihan krisis, karena pemberi kerja biasanya lebih menghargai fleksibilitas selama pandemi.

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 jarak jauh (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.

Tetap menjadi “Manusia” di Dunia yang Sarat oleh Teknologi

Sebagaimana didefinisikan dalam laporan *Deloitte Global Human Capital Trends 2018*, 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.

Deloitte 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 pascapandemi, tujuan, potensi, perspektif, dan kemungkinan bukan lagi aspirasi yang berfokus pada masa depan, tetapi kenyataan saat ini.

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 nonfisik, 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 melihat peluang, 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.

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 menyebabkan kesimpulan 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 pekerjaannya, 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 adalah Indikator

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. Menurut *Deloitte*, 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.*”

Sumber: Indikator, Edisi 10-9 September 2020.

BAB

10

MANAJEMEN HUMAN CAPITAL: PRODUKTIVITAS KERJA



Produktivitas dapat diartikan sebagai rasio antara hasil karya nyata (output) dalam bentuk barang dan jasa.

Bonny Buntoro

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 (Yuniarsih, 2016)

10.1. 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. Menurut Yuniarsih dan Suwatno (2016, hlm. 156-157), “produktivitas dapat diartikan sebagai rasio antara hasil karya nyata (*output*) dalam bentuk barang dan jasa”. Selanjutnya, produktivitas dapat diartikan sebagai perbandingan antara *input* dan *output* dalam interaksinya (Kussriyanto, 1986; Mulyati, Y.S. & Komariah, 2014; Sedarmayanti, 2009; Sugiana, 2014; Sutrisno, 2017; Yuniarsih & Sugiharto, 2016; Damarsari & Ahman, 2020; Hurriyati *et al.*, 2020).

Produktivitas karyawan dapat dilihat pada seberapa jumlah waktu seorang karyawan hadir secara fisik di pekerjaannya, secara mental, dan bekerja secara efisien di tempat kerja (Sharma, M. S., & Sharma, 2014). Produktivitas dapat dievaluasi dalam hal waktu yang dihabiskan oleh seorang karyawan yang secara aktif melaksanakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, untuk menghasilkan hasil yang diharapkan dari deskripsi pekerjaan seorang karyawan (Ferreira, A.; Du Plessis, 2009). Produktivitas karyawan adalah hasil kombinasi dari kemampuan, motivasi, dan lingkungan kerja dan teknologi yang dengannya mereka harus bekerja (Snell, S., Bohlander, G. W., & Bohlander, 2010). Lebih lanjut, menurut Siagian (2002) aspek-aspek produktivitas menyangkut perbaikan terus-menerus, peningkatan mutu hasil pekerjaan, tugas pekerjaan yang menantang, dan kondisi fisik tempat kerja

Sinungan (2014, hlm.16), mengelompokkan pengertian produktivitas menjadi tiga kategori, yakni:

1. Produktivitas adalah rasio *output* terhadap keseluruhan *input*. Yakni seberapa besar apa yang dihasilkan melalui peralatan yang digunakan.

2. Produktivitas adalah suatu prinsip bahwa mutu kehidupan harus selalu lebih baik ke depannya.
3. Produktivitas merupakan saling keterkaitan investasi (iptek), manajemen, dan tenaga kerja.

Produktivitas dapat dijabarkan menjadi sebuah interaksi antara investasi, manajemen, dan tenaga kerja (Sinungan, 2014). 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 karyawan dalam 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.

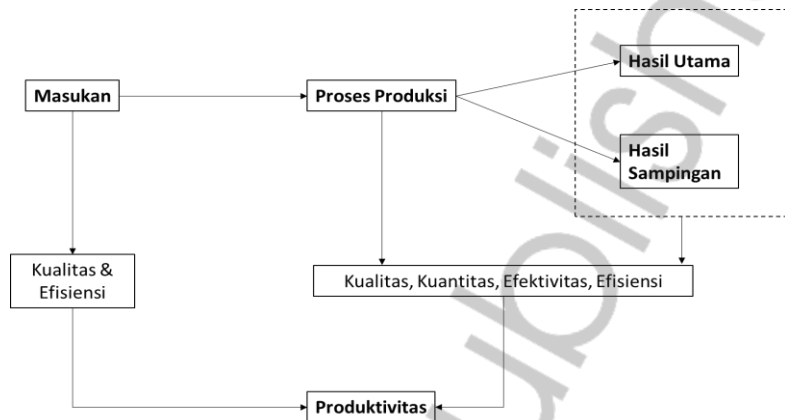
10.2. Pengukuran Produktivitas

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 (Simamora, 2004; Matthias, A., & Djamal, 2009; Nawawi, 2011; S. & J. Robbins, 2017; Salam, 2014; Sedarmayanti, 2009; Yuniarsih, 2016). Jika disimpulkan dalam gambar, maka produktivitas dapat terlihat seperti rumus di bawah ini:

$$\text{Produktivitas} = \frac{\text{Efektivitas Menghasilkan Keluaran}}{\text{Efisiensi Penggunaan Masukan}}$$

Gambar 10.1. Skematis Produktivitas



Gambar 10.2. Hubungan Efisiensi, Efektivitas, Kualitas, dan Produktivitas
(Sumber: Adaptasi dari Matthias, A., & Djamal, 2009; Sedarmayanti, 2014)

Dari beberapa kutipan di atas dapat 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.

Menurut Muchdarsyah Sinungan (2014) manfaat dari pengukuran produktivitas kerja adalah sebagai berikut:

1. Perbaikan produktivitas kerja karyawan dari umpan balik yang didapatkan
2. Evaluasi produktivitas kerja digunakan untuk penyelesaian masalah
3. Pengambilan keputusan penetapan
4. Dapat digunakan dalam kebutuhan latihan dan pengembangan
5. Perencanaan dan pengembangan karier
6. Mengetahui penyimpangan proses *staffing*
7. Berguna dalam mengetahui ketidakakuratan
8. Memberikan rasa keadilan dalam kesempatan kerja

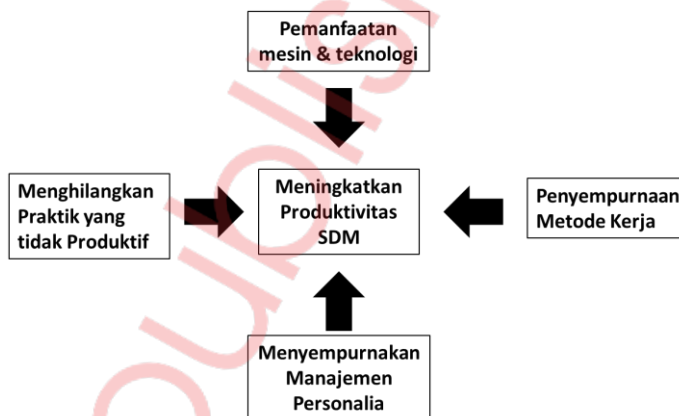
10.3. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Produktivitas Kerja

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 (Sinungan, 2014)

Menurut Siagian (2014, hlm. 286), 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 (Kussriyanto, 1986; Sedarmayanti, 2009, 2014; Sinungan, 2014; Sutrisno, 2017; Umar, 2001).

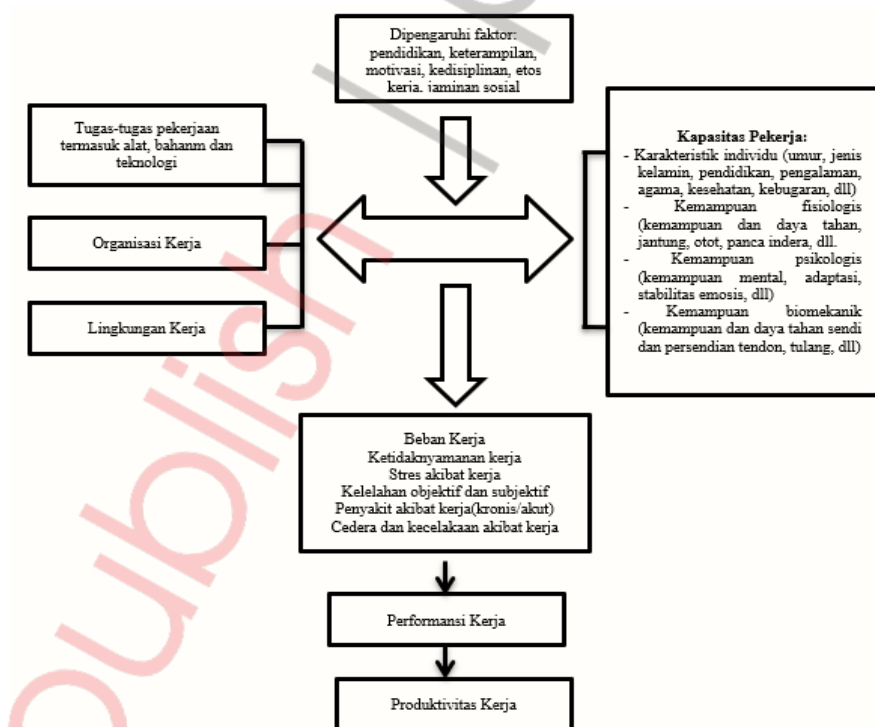
Kussriyanto (1986, hlm. 9) menguraikan lebih jelas lagi faktor yang dapat memengaruhi produktivitas dapat terlihat pada gambar 11.3 berikut:



Gambar 10.3. Meningkatkan Produktivitas
(Sumber: Adaptasi dari Kussriyanto, 1986, hlm. 9)

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 dapat digambarkan sebagai berikut dalam gambar 11.4:



Gambar 10.4. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Tingkat Produktivitas (Sumber: Adaptasi dari Tawarka dkk. dalam Sedarmayanti, 2017, hlm. 200)

Menurut Yuniarsih dan Suwatno (2016, hlm. 159-160), faktor-faktor yang dapat memengaruhi produktivitas kerja, antara lain:

1. Faktor internal
 - a. Memegang teguh visi dan misi perusahaan
 - b. Struktur dan desain pekerjaan.
 - c. Tingkat etos kerja, kedisiplinan, dan dorongan dari dalam diri
 - d. Dukungan sumber daya
 - e. Kreativitas dan inovasi yang ditunjang oleh kebijakan perusahaan
 - f. Pimpinan dan rekan kerja yang menyenangkan
 - g. Praktik manajemen yang diterapkan oleh pimpinan.
 - h. Lingkungan kerja yang menunjang.
2. Faktor eksternal
 - a. Peraturan-peraturan lisan dan tulisan
 - b. Pengembangan kemitraan yang kontinyu
 - c. Budaya dan pola pikir lingkungan kerja
 - d. Dukungan masyarakat dan *stakeholder* secara keseluruhan.
 - e. Tingkat kompetisi di lapangan
 - f. Pengaruh globalisasi.

Sedangkan menurut Sutrisno (2017, hlm. 101), terdapat tiga faktor yang perlu ditingkatkan dalam menjaga produktivitas kerja agar tetap terjaga, yaitu:

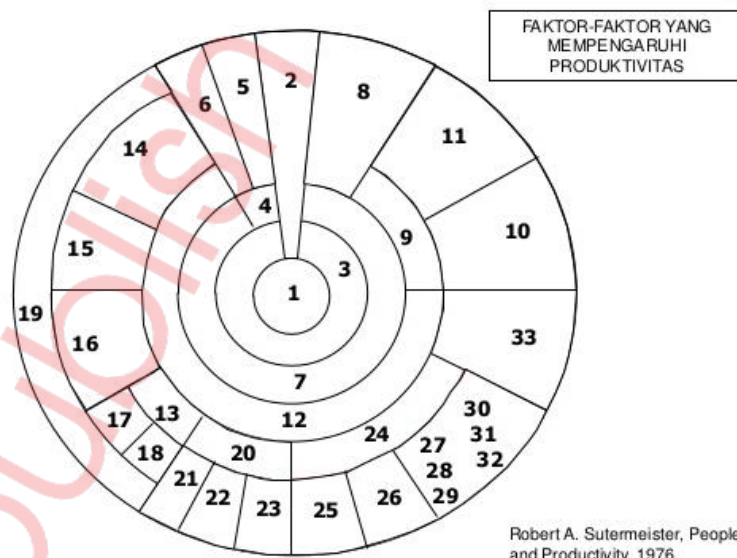
1. Faktor kemampuan SDM
2. Faktor efisiensi SDM
3. Faktor kondisi lingkungan sekitar

Siagian (2015, hlm. 3-8), menerangkan bahwa faktor yang menjadi dasar penentuan produktivitas kerja adalah “tujuan perusahaan, perumusan visi dan misi, penentuan strategi organisasi, dan pemanfaatan teknologi dan produktivitas kerja”. Dikuatkan oleh Siagian (2015, hlm.10) yang menyebutkan bahwa 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”. Selanjutnya, menurut Sedarmayanti (2009, hlm. 71-72), 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”. Menurut Sedarmayanti (2017, hlm. 199), 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.

Dari kutipan-kutipan di atas dapat disimpulkan bahwa faktor yang memengaruhi produktivitas dapat di bagi 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.



Gambar 10.5. Faktor-faktor yang memengaruhi produktivitas kerja
(Sumber: Sustemeister, 1976)

Menurut Sutermeister, faktor-faktor yang memengaruhi produktivitas kerja adalah sebagai berikut (Sutermeister, 1976):

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. *Attitude, Personality, Skill* (bakat, kepribadian dan keterampilan)
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* (waktu/saat tertentu, kondisi ekonomi umumnya, situasi individu yang bersifat pribadi)
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. *Personel 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* (keterampilan 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)

Menurut Ensiklopedi Ekonomi Bisnis dan Manajemen (2010), bahwa faktor yang menyebabkan merosotnya produktivitas di banyak negara maju antara lain:

1. Proses produksi dan konsumsi yang mengabaikan *cost*.
2. Prestasi kerja yang menurun tetapi gaji dan upah naik.
3. Hambatan dalam proses produksi (mogok karyawan, perlengkapan yang tidak terpelihara dengan baik, bahan baku yang langka, birokrasi, dll.).
4. Manajemen yang buruk.
5. Rendahnya tingkat motivasi karyawan dan kepuasan kerja dalam industri modern.
6. Riset dan pengembangan yang menurun.

7. Kemerosotan investasi penanaman modal.
8. Konflik antarkaryawan yang tidak tertangani dengan baik.

10.4. 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.

Menurut Sutrisno (2017, hlm. 104), dalam mengukur produktivitas untuk mencapai tujuan yang diinginkan oleh perusahaan, diperlukan suatu dimensi. Dimensi produktivitas kerja yaitu: kemampuan, meningkatkan hasil yang dicapai, semangat kerja, pengembangan diri, mutu, dan efisiensi.

Menurut Gilmore & Fromm (dalam Sedarmayanti, 2009) 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 (Handoko, 2014):

1. Tingkat prestasi kerja.
2. Tingkat absensi karyawan.
3. Tingkat perputaran karyawan.
4. Sedangkan pandangan dari Sedarmayanti (2017, hlm. 206), mengenai dimensi produktivitas kerja adalah perbandingan antara masukan dan keluaran dapat berubah dari waktu ke waktu, hal tersebut disebabkan oleh:
5. Tingkat pendidikan.
6. Disiplin kerja.
7. Keterampilan.
8. Sikap Kerja.
9. Motivasi.
10. Lingkungan kerja, dan lain-lain.

Sedarmayanti menjelaskan dimensi dari produktivitas kerja yaitu sikap kerja, tingkat keterampilan, hubungan antar karyawan dan atasan,

manajemen produktivitas, efisiensi ketenagakerjaan dan kewiraswastaan yang terangkum pada tabel 10.1. berikut ini.

Tabel 10.1. Dimensi Produktivitas Kerja

No	Dimensi	Indikator
1	Sikap kerja	- Dapat menerima tambahan kerja - Dapat bekerja dalam tim - Kesesuaian tingkat pendidikan dengan pekerjaan - Banyaknya kesesuaian pelatihan yang diikuti dengan pekerjaan
2	Tingkat keterampilan	- Manajemen supervisi - Keterampilan dalam pekerjaan pada bidang yang dikerjakan dalam teknik industri - Kerja sama antar karyawan dalam peningkatan produktivitas
3	Hubungan antara karyawan dan atasan	- Kerja sama atasan dengan bawahan dalam <i>peningkatan</i> produktivitas - Pengawasan mutu dari atasan - Pengorganisasian kerja unggul
4	Manajemen produktivitas	- Efisiensi kerja - Efektivitas kerja - Sistem kerja yang baik
5	Efisiensi tenaga kerja	- Perencanaan tenaga kerja - Penambahan tugas yang efektif - Pengambilan risiko
6	Kewiraswastaan	- Kreativitas tinggi - Fokus pada jalur yang benar dalam usaha

Sumber: Sedarmayanti (2009, hlm. 71-71)

Simamora (2006, hlm. 612) mengenai 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

Sementara itu, Henry Simamora (2004, hlm. 612), Sondang P. Siagian (2008, hlm. 30), dan George J. Washnis dalam Runtuwarouw (2019) menyatakan bahwa, indikator produktivitas kerja adalah:

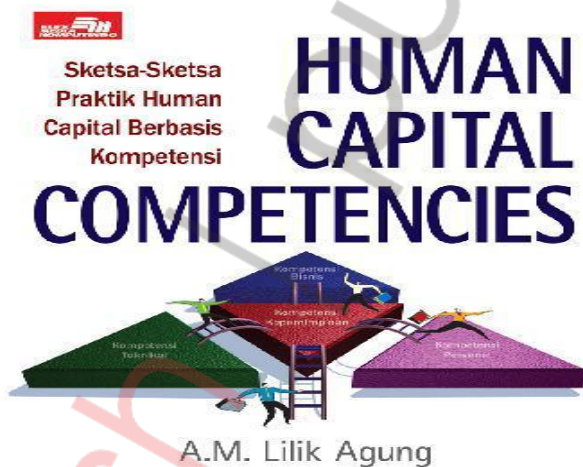
1. Kualitas hasil kerja karyawan, yaitu sesuai tidaknya hasil kerja dengan standar yang berlaku di perusahaan.
2. Kuantitas hasil kerja karyawan, memenuhi jumlah produk yang dihasilkan.
3. Waktu kerja karyawan dan ketepatan waktu dalam bekerja

Beberapa penelitian mengemukakan dimensi kualitas dan kuantitas kerja sebagai dimensi dalam produktivitas kerja. Adapun beberapa Penelitian lain (Yuan *et al.*, 2018) menggunakan dimensi kualitas kerja dengan mengukur kualitas penyelesaian pekerjaan, *progress* pekerjaan, dan perilaku kerja. Dimensi tersebut diadopsi dari pandangan beberapa ahli (Liden *et al.*, 2014; Mir & Pinnington, 2014; Williams *et al.*, 2010) di mana variabel laten dari produktivitas kerja akan menggambarkan produktivitas kerja secara kuantitatif. Selain itu, penelitian Mawanza (2017) juga menggunakan indikator perilaku kerja dalam mengukur kualitas dari produktivitas kerja, di samping beberapa indikator lainnya seperti hasil kerja, efisiensi, peningkatan hasil kerja, absensi. Penelitian tersebut mengacu pada penelitian sebelumnya di mana produktivitas kerja diukur secara kuantitas melalui efisiensi, peningkatan kinerja, dan absensi (Naqvi *et al.*, 2013). Penelitian Shuriye & Wambua (2020) menambahkan indikator dalam kuantitas kerja berupa kecepatan penyelesaian pekerjaan. Penelitian Soudabeh Vatankhah, Samira Alirezaei, Omid Khosravizadeh, Seyyed Elmira Mirbahaeddin, Mahtab Alikhani (2017) menggunakan beberapa indikator seperti tingkat kemampuan dalam menguasai pekerjaan, tingkat kejelasan pemahaman pada tugas, hubungan antarkaryawan, motivasi kerja, dan lingkungan kerja.

BAB

11

MANAJEMEN HUMAN CAPITAL: MEMBANGUN KOMPETENSI PEGAWAI



Suatu pola pendekatan di dalam membangun suatu sistem manajemen sumber daya manusia yang handal dengan memanfaatkan kompetensi sebagai titik sentralnya.

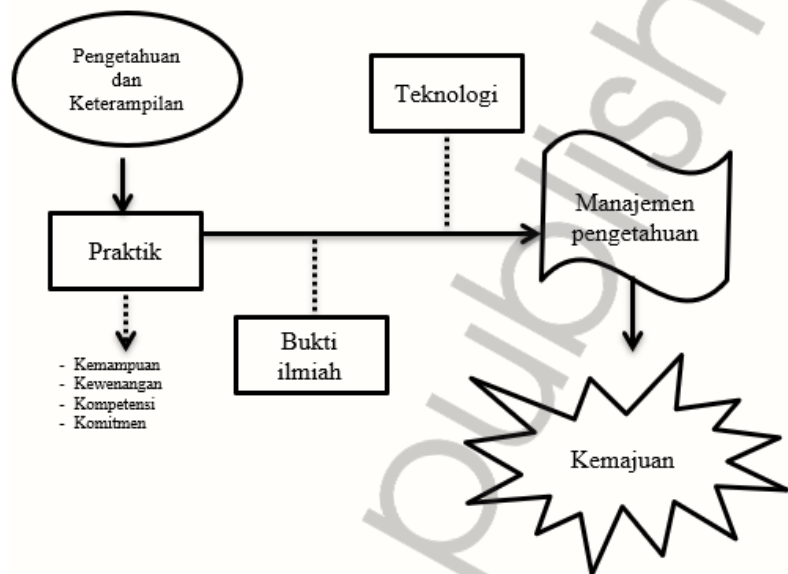
A.M. Lilik Agung

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 (Hutapea & Thoha, 2008). Sumber daya manusia yang kompeten adalah suatu keuntungan bagi organisasi, dengan adanya karyawan yang kompeten maka keunggulan organisasi dalam aktivitasnya dapat terlaksana dengan baik (Marwansyah, 2016). 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 (Triyonggo, 2016; Yuniarsih & Sugiharto, 2016; Damarsari & Ahman, 2020; Hurriyati *et al.*, 2020).

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 (Manopo, 2011).

Hal ini juga sejalan dengan pendapat Sabarguna (2014, hlm. iii) seperti terlihat dalam gambar 11.1 berikut:



Gambar 11.1. Alur Pencapaian Kompetensi Individu
(Sumber: adaptasi dari Sabarguna, 2014, hlm. iii)

Dari gambar 11.1. dapat disimpulkan bahwa 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.

11.1. 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” (Catano, 1998).

Hutapea & Thoha (2008) mengungkapkan pengertian kompetensi sebagai “kemampuan atau kapabilitas mampu memiliki arti pintar, ahli, dapat melakukan suatu pekerjaan, serba tahu, terampil”. Selain itu, Hutapea dan Thoha (2008, hlm., 2-3) 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 pembedaan terhadap kinerja atasan (Soderquist *et al.* 2010; Manopo, 2011; Musfah, 2012; Sedarmayanti, 2014; Marwansyah, 2016; Campion, 2017). Kompetensi yang dimiliki oleh individu dapat membedakan prestasi seseorang di mata atasannya, karena hasil kerja dari orang yang berkompentensi 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” (Kaswan, 2012, hlm. 9). Sedangkan (Sudarmanto, 2014, hlm. 45) menginterpretasikan kompetensi sebagai “kemampuan atau kecakapan, keterampilan, pengetahuan, dan berpendidikan tinggi. Ada pula yang memersepsikan sebagai layak (*feasible*), andal (*reliable*), 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” (Manopo, 2011). 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 (Bartram *et al.*, 2004). Di samping 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.

Sedarmayanti (2014) secara singkat mengartikan kompetensi sebagai kecakapan, kemampuan, dan keterampilan yang membuat individu dapat berhasil dalam pekerjaannya melalui karakteristik yang dimilikinya. LM Spencer (2008) menyebutkan bahwa komponen kompetensi terdiri dari: dorongan, sifat, konsep diri pengetahuan, dan *skill*. Sedangkan McClelland (Sedarmayanti, 2014, hlm. 126-127) menjelaskan 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.

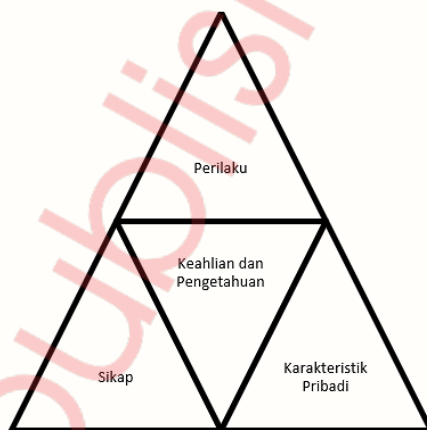
11.2. Komponen Kompetensi

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

Menurut pendapat Sedarmayanti (2003), kompetensi dibagi menjadi tiga sebagai berikut:

1. kompetensi teknis, yaitu pengetahuan dan keahlian fungsional dalam suatu bidang
2. kompetensi konseptual, yaitu kemampuan dalam mengembangkan ide dan inovasi,
3. kompetensi untuk hidup dalam ketergantungan, yaitu kemampuan bersosialisasi

Menurut Manopo (2011), kompetensi apabila digambarkan maka akan membentuk piramida seperti di bawah ini:



Gambar 11.2. Piramida Kompetensi
(Sumber: Manopo, 2011, hlm. 13)

Berdasarkan gambar 11.2. 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.

Selanjutnya, berdasarkan pandangan Sabarguna (2014, hlm. 41) kompetensi terdiri dari beberapa komponen, antara lain seperti dalam tabel 11.1. berikut:

Tabel 11.1. Komponen Kompetensi

No	Kelompok	Kompetensi	Komponen
1	Keterampilan manajemen	Komunikasi tim kerja	- Membaca, menulis, dan presentasi ilmiah - Negosiasi - Manajemen konflik - Membangun tim - Motivasi - <i>Coaching</i>
2	Inovasi manajemen	Manajemen Strategis	- Perencanaan strategis - Persaingan global - Kualitas kerja
		Berpikir Analisis	- Berpikir manajemen - Analisis manajemen
3	Perilaku Manajemen	Keputusan Manajemen	- Keputusan manajemen
		Kepemimpinan	- Pola kepemimpinan - Pengetahuan <i>e-commerce</i> - <i>Global finance</i>

Sumber: Adaptasi dari Sabarguna (2014, hlm. 41)

Menurut Hay (Manopo, 2011, hlm. 42-43), 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.

Sedarmayanti (2009) menjelaskan bahwa terdapat 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 optimalisasi seseorang bekerja. Sehingga hanya karakteristik efektif, efisien, dan optimal yang dapat dikategorikan sebagai kompetensi (Sedarmayanti, 2009).

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.

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 menurut Mangunhardjana (1987, hlm. 27-45), mengutip David Campbell 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.

Halloran (1978, hlm. 68) mengemukakan bahwa 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

Selanjutnya, menurut Triyonggo (2016) 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”. Sedangkan menurut *Chartered Institute Personnel Development (CIPD) UK* (2013) dalam Triyonggo (2016, hlm. 29) bahwa 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, employe 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.

11.3. Tujuan Kompetensi Sumber Daya Manusia

Menurut Hutapea dan Thoha (2008, hlm. 16-18) mengenai tujuan kompetensi:

1. Pembentukan Pekerjaan (*Job Design*). Kompetensi teknis menggambarkan fungsi, peran, dan tanggung jawab pekerjaan di suatu organisasi.
2. Evaluasi Pekerjaan (*Job Evolution*). 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*).

11.4. Tipe Kompetensi Sumber Daya Manusia

Tipe kompetensi menurut Wibowo (2013, hlm. 91) 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 nonverbal, 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 memberi arahan pada bawahan.
9. *Client Service Competency*, merupakan kompetensi tindak lanjut dengan pelanggan di masa 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.

11.5. 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 (Hutapea & Thoha, 2008). Lalu, Zwell (2000) dalam Sudarmanto (2014, hlm. 54-57) 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

Menurut Zwell dalam Sudarmanto (2014, Hlm. 57-59) terdapat faktor atau determinan yang dapat diperbaiki dan tidak dapat diperbaiki dalam kompetensinya, terlihat dalam tabel 11.4. berikut:

Tabel 11.4. Tingkat Perbaikan Kompetensi

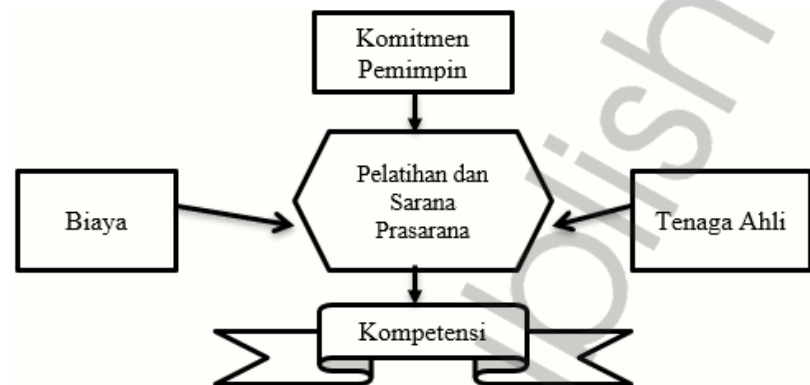
No	Tingkat	Perbaikan
1	Dapat diperbaiki	Memberi pelatihan, efisiensi dan efektivitas kerja, kerja sama antarrekan, <i>technical skill</i> , pelayanan, menata kinerja
2	Agak sulit untuk diperbaiki	Orientasi output, pengambilan keputusan, penyelesaian konflik, manajemen strategis, manajemen analisis
3	Sulit diperbaiki	Kreativitas, inovasi, ide, kejujuran, kejiwaan, pemikiran konseptual, sifat

Sumber: Zwell (2000) dalam Sudarmanto (2014, hlm. 57-59)

Berdasarkan pandangan Triyonggo (2016, hlm. 53) faktor yang memengaruhi kompetensi adalah:

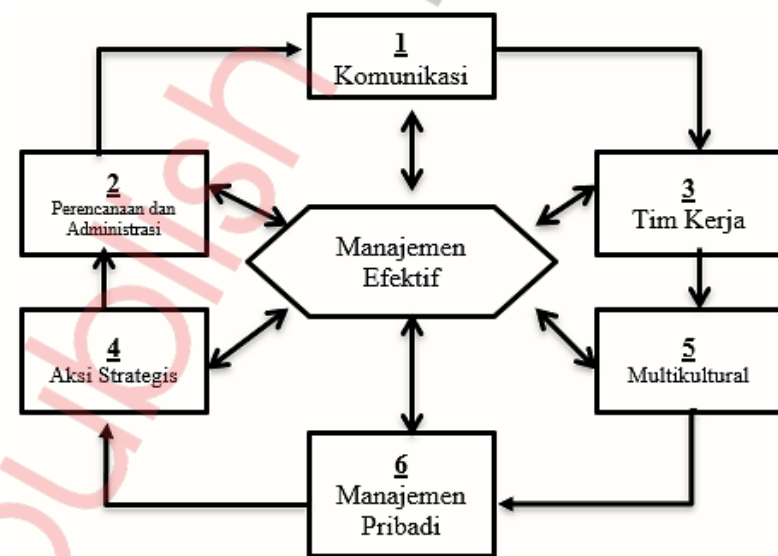
1. Perubahan pada aspek polisosbudhankam
2. Kebijakan pemerintah
3. *Demand* dari konsumen
4. Visi-misi organisasi ke depan
5. Perubahan dalam peraturan
6. *Turn over* SDM
7. Ketersediaan kesempatan untuk alih daya

Lalu, Musfah (2012, hlm. 13) menerangkan bahwa 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 arahannya pemimpin memberikan pelatihan bagi bawahan, selanjutnya dalam pelatihan diperlukan biaya guna sarana prasarana dan insentif tenaga ahli. Hal ini dapat terlihat dalam gambar 11.2 di bawah:



Gambar 11.2. Faktor Pendukung Pengembangan Kompetensi
(Sumber: Adaptasi Musfah, 2012, hlm.13)

Menurut Sabarguna (2014, hlm., 27) terdapat model kompetensi yang saling berhubungan yang dikategorikan sebagai faktor yang memengaruhi kompetensi, seperti dalam gambar 11.3 berikut:



Gambar 12.3. Model Kompetensi Manajemen
(Sumber: Sabarguna, 2014, hlm., 27)

Dari gambar 11.3, dapat disimpulkan jika uraian 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 dipelajari, 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.

Selanjutnya, Sedarmayanti (2014, hlm. 66) mengungkapkan bahwa terdapat tiga faktor yang memengaruhi kompetensi dari sudut pandang strategik yakni:

1. pengetahuan bisnis (kapabilitas strategik, finansial, dan teknologi),
2. pengetahuan praktik sumber daya manusia,
3. manajemen perubahan, pada keterampilan sebagai agen perubahan dalam proses untuk menghasilkan perubahan.

Apabila dijabarkan maka akan terlihat seperti dalam peta kompetensi di bawah ini:

Tabel 11.2. Peta Kompetensi Sumber Daya Manusia

No	Kompetensi	Indikator
1	Kapabilitas stratejik	- Meminta keterlibatan perumusan stratejik kontribusi pengembangan strategi bisnis - Memiliki visi stratejik yang jelas mengenai bagaimana SDM dapat mendukung pencapaian strategi bisnis - Memahami faktor keberhasilan bisnis penting dan implikasi bagi strategi SDM - Kembangkan dan terapkan strategi terintegrasi dan bersatu
2	Pengetahuan mengenai budaya bisnis	- Memahami lingkungan bisnis dan tekanan kompetitif yang dihadapi - Memahami aktivitas dan proses bisnis serta bagaimana hal ini memengaruhi strategi SDM - Memahami budaya (nilai dan norma) bisnis sebagai dasar mengembangkan strategi perubahan budaya - Mengadaptasi strategi SDM agar sesuai bisnis dan budaya yang penting
3	Keefektifan organisasi	- Memahami faktor utama yang memberi kontribusi pada keefektifan organisasi dan bertindak sesuai - Memberi sumbangan pada perencanaan program perubahan transformasional dan mengelola perubahan - Membantu mengembangkan tenaga kerja berkualitas tinggi, terampil, setia, dan fleksibel
4	Konsultan internal	- Menganalisis dan mendiagnosis isu manusia dan menyarankan solusi praktis - Mengadaptasi gaya sesuai kebutuhan klien internal bertindak sebagai fasilitator katalis/ahli seperti yang diminta - Menggunakan proses pendekatan konsultan guna membantu memecahkan masalah dan isu manusia - Melatih klien untuk mengatasi masalah sendiri, memberikan keterampilan
5	Pemberian pelayanan	- Mengantisipasi kebutuhan dan menetapkan kebutuhan untuk dipenuhi

No	Kompetensi	Indikator
6	Kualitas	- Menanggapi secara cepat dan efisien permintaan bantuan dan saran - Memberdayakan manajer lini membuat keputusan SDM tetapi memberi panduan seperti yang diperlukan - Memberi pelayanan yang efektif biaya dalam tiap bidang SDM
		- Memberi kontribusi pengembangan pendekatan kualitas total di seluruh organisasi - Mengenal permintaan pelanggan internal untuk pelayanan SDM dan menanggapi kebutuhan mereka - Menunjukkan perhatian untuk kualitas total dan dalam perbaikan pekerjaan sendiri secara terus menerus - Promosikan kualitas total dan perbaikan fungsi SDM terus menerus
7	Pengembangan profesional secara terus menerus	- Terus menerus mengembangkan pengetahuan dan keterampilan profesional - Membandingkan praktik SDM terbaik dan tetap berhubungan dengan pengembangan SDM - Menunjukkan pemahaman praktik SDM relevan - Meningkatkan pengetahuan dalam fungsi kita sendiri

Sumber: Adopsi dari Sedarmayanti (2014, hlm. 66-67)

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

Kutipan-kutipan di atas menjelaskan bahwa faktor yang memengaruhi kompetensi dapat dikendalikan oleh karyawan, artinya kompetensi yang dimiliki oleh setiap karyawan dapat dikembangkan sampai tahap optimal oleh karyawan melalui pendidikan, pengetahuan informal, pelatihan, sarana dan prasarana bahkan dukungan dari pimpinan.

11.6. Pengukuran Kompetensi

Menurut Sabarguna (2014, hlm. 179) bahwa pengukuran kompetensi seseorang terkait dengan:

Tabel 11.3. Pengukuran Kompetensi

No	Pengukuran	Uraian
1	Alat	Merupakan alat yang digunakan untuk mengukur seperti: soal ujian dan lain-lain
2	Cara	Cara melakukan pengukuran seperti: observasi atau ujian/tes
3	Pengukur	Siapa yang berwenang melakukan pengukuran
4	Ukuran	Patokan penilaian dalam tercapainya atau tidak tercapainya kompetensi tersebut

Sumber: Adopsi dari Sabarguna (2014, hlm. 179)

Berdasarkan pandangan Sedarmayanti (2014, hlm. 131-132) kompetensi yang dimiliki oleh perusahaan atau organisasi dapat diukur dengan beberapa teknik, antara lain:

1. *Behavior Event Interview (BEI)*

Prinsipnya adalah informasi mengenai pengalaman terdahulu kandidat mengenai; a) apa yang dilakukan, b) apa yang di pikirkan dan dirasakan.

2. *Tes*

Tes yang mengukur pencapaian, dampak, pengaruh, berpikir konseptual, menganalisa dari kandidat.

3. *Assessment center*

Kegiatan-kegiatan yang dinilai oleh asesor dalam jangka waktu tertentu terhadap kandidat di suatu tempat.

4. *Biodata*

Kompetensi kandidat dapat terlihat dan diprediksi melalui pengalaman-pengalaman yang telah dilakukan sebelumnya.

5. *Rating*

Penilaian yang dilakukan oleh rekan kerja, atasan, bawahan, pelanggan dalam mengukur kemampuan dan hasil kerja yang telah dilakukannya dalam periode tertentu.

Dapat disimpulkan bahwa individu yang memiliki kompetensi dan berkemampuan yaitu individu yang memiliki suatu keinginan yang tinggi menilai masalah-masalah yang bermakna dan memecahkannya sehingga bermanfaat dan berguna.

BAB 12

MANAJEMEN HUMAN CAPITAL: BERBASIS MOTIVASI KERJA



Understanding employee's motivations has become a critical tool for the executive team to be able to effectively motivate, engage and retain its human capital.

Kurt Paul Spiteri

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.

12.1. 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.

Torang (2014, hlm. 49) mendefinisikan motivasi kerja secara sederhana, yakni “kondisi yang mendorong seseorang untuk melakukan aktivitas untuk mencapai tujuannya” yang dijelaskan lebih detail lagi oleh Handoko (2014, hlm. 252) bahwa motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu tersebut untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Danim (2012: 12) mengatakan bahwa motivasi kerja sebagai “prakondisi bagi individu untuk berperilaku di dalam pekerjaan yang dia tekuni”. Hal ini akan lebih jelas dikemukakan oleh Baron (1980, hlm. 295) dan McCormick, E. J., & Ilgen (1985, hlm. 268) mengemukakan bahwa “*Work motivation is defined as conditions which influence the arousal, direction, and maintenance of behaviors relevant in work settings*”. Artinya 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 (Sinungan, 2014; Yuniarsih & Sugiharto, 2016; Damarsari & Ahman, 2020; Hurriyati *et al.*, 2020).

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 (Danim, 2012; Flippo, 2005; Hasibuan, 2007; Mangkunegara, 2015; Nawawi, 2011; Salam, 2014; Sedarmayanti, 2009;

Siagian, 2014; Silalahi, 2012; Sugiana, 2012; Suwatno & Priansa, 2013; Uno, 2015).

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 (Locke & Latham, 2004). 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 (Hsu & Wang, 2008).

Kamdron (2015) mendefinisikan 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. Sementara itu, Spector (2003) mendefinisikan 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.

Dobre (2013) menjelaskan bahwa 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. Sementara itu Järnström, E., & Sällström (2013) mendefinisikan motivasi kerja sebagai keinginan atau pengesahan diri atas tindakan seseorang dan rasa pilihan bebas dan tekanan untuk berperilaku, bertindak atau berpikir dengan cara tertentu

Selanjutnya, Winardi (2011, hlm. 6) 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.

Lebih jauh, Sinungan (2014:, hlm. 135) bahwa motivasi “bagian integral dari hubungan/industrial dalam rangka proses pembinaan, pengembangan dan pengarahan sumber daya 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 (Uno, 2015, hlm. 71).

Kesimpulan dari definisi di atas, 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 terpuaskan yang pada gilirannya akan menimbulkan dorongan dalam diri seseorang untuk berperilaku sesuai dengan sasaran yang ingin dicapai suatu perusahaan.

Jenis-Jenis Motivasi

Jenis-jenis motivasi dapat dikelompokkan menjadi dua jenis menurut Malayu S.P. Hasibuan (2016), yaitu:

1. 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.

2. 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.

Tujuan Motivasi

Motivasi mempunyai tujuan sebagaimana dalam Malayu S.P. Hasibuan (2016) mengungkapkan bahwa:

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 kreativitas dan partisipasi karyawan
9. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
10. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya
11. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku

Fungsi Motivasi

Menurut Sardiman (2007, hlm. 85), 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.

12.2. Teori-Teori Motivasi

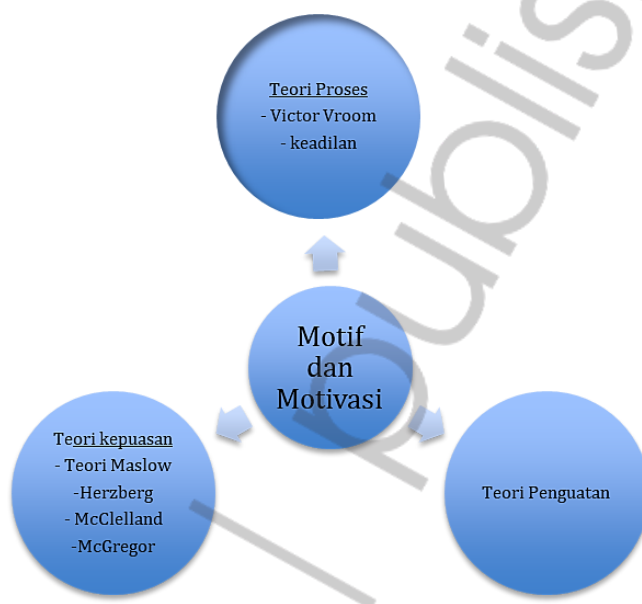
Teori-teori yang dikemukakan berikut ini merupakan hal penting karena dapat memudahkan bagi manajemen perusahaan untuk menggerakkan dan mendorong dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepada karyawan.

Menurut Umar (2013), bahwa 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.

Abraham Maslow (Nawawi, 2011, hlm. 5-6) mengemukakan bahwa 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 dari Maslow 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 bagaimana motivasi, dan teori penguatan/penguatan yang memusatkan pada cara perilaku memainkan

perannya. Selanjutnya, teori motivasi dan tokoh digambarkan oleh Hasibuan (2007, hlm. 169) sebagai berikut dalam gambar 12.1:



Gambar 12.1. Tiga Klasifikasi Teori Motivasi
(Sumber: Hasibuan, 2007, hlm. 169)

Jika disimpulkan oleh Hasibuan (2017, hlm. 123) teori motivasi akan tampak seperti dalam tabel 13.1 berikut:

Tabel 12.1. Teori-Teori Motivasi

Frederick Winslow Taylor	A.H. Maslow	Frederick Herzberg
Teori Motivasi Klasik (Teori Kebutuhan Tunggal)	Maslow's <i>Need Hierarchy Theory (A Theory of Human Motivation)</i> : - <i>Physiological needs</i> - <i>Safety and security needs</i> - <i>Affiliation needs</i> - <i>Esteem or status needs</i> - <i>Self-Actualization</i>	Herzberg's <i>Two Factors</i> (Teori motivasi dua faktor): - <i>Maintenance factor (dissatisfier/ demotivasi)</i> - <i>Motivation Factors</i>

David McClelland	Clayton Alderfer	Victor H. Vroom
McClelland's <i>Achievement theory</i> (teori motivasi prestasi):	ERG Theory (<i>Existence, relatedness, and growth needs</i>):	<i>Expectancy theory</i> (Teori harapan/VEI Theory):
- Kebutuhan akan prestasi (n.Ach)	- Kebutuhan akan keberadaan (E)	- Nilai (<i>Valence</i>)
- Kebutuhan akan afiliasi (n.Af)	- Kebutuhan akan afiliasi (R)	- Harapan (<i>Expectancy</i>)
- Kebutuhan akan kekuasaan (n.Pow)	- Kebutuhan akan kemajuan (G)	- Pertautan (<i>Instrumentality</i>)
		$P = f(M \times A)$
		$M = f(V1 \times E)$
		$V1 = f(V2 \times I)$

Sumber: Hasibuan (2017, hlm. 123)

Begitu pula dengan teori X dan Y dari McGregor, yakni pandangan bahwa individu dapat dibedakan menjadi dua kelompok umum. Berikut dalam tabel 12.2:

Tabel 12.2. Asumsi X dan Y

Asumsi X	Asumsi Y
- Karyawan rata-rata malas bekerja	- Karyawan rata-rata rajin bekerja.
- Karyawan tidak berambisi untuk mencapai prestasi yang optimal dan selalu menghindari tanggung-jawab	- Pekerjaan tidak perlu dihindari dan dipaksakan, bahkan banyak karyawan tidak betah karena tidak ada yang dikerjakan
- Karyawan lebih suka dibimbing, diperintah, dan diawasi	- Dapat memikul tanggung-jawab
- Karyawan lebih mementingkan dirinya sendiri	- Berambisi untuk maju dalam mencapai prestasi
	- Karyawan berusaha untuk mencapai sasaran organisasi

Sumber: Adaptasi dari Umar (2001, hlm. 41-42)

12.3. 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 (Sutrisno, 2017, hlm. 116-120).

1. Faktor eksternal (berasal dari luar diri karyawan) yang dapat memengaruhi motivasi tersebut mencakup antara lain:
 - a. Lingkungan kerja yang menyenangkan
 - b. Kompensasi yang memadai
 - c. Supervisi yang baik
 - d. Adanya jaminan pekerjaan
 - e. Status dan tanggung jawab
 - f. Peraturan yang fleksibel.
2. Faktor internal (berasal dari dalam diri karyawan) yang memengaruhi pemberian motivasi pada diri seseorang, antara lain:
 - a. Keinginan untuk dapat hidup
 - b. Keinginan untuk dapat memiliki
 - c. Keinginan untuk memperoleh penghargaan
 - d. Keinginan untuk memperoleh pengakuan
 - e. Keinginan untuk berkuasa.

Motivasi karyawan dalam bekerja dipengaruhi faktor-faktor baik individual maupun secara organisasional (Salam, 2014).

Menurut Gomes dalam Salam (2014, hlm. 245-246), 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”.

Kesimpulan dari definisi di atas, secara umum dapat diartikan bahwa faktor-faktor motivasi dipengaruhi oleh kebutuhan individual dan kebutuhan organisasional.

12.4. 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 dipenuhi, 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, menurut Uno (2015, hlm. 73) 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. Ini sesuai dengan pandangan Sutrisno (2017) mengenai dimensi motivasi kerja, yakni: a) faktor Intern, dan b) faktor ekstern. Lebih lanjut, Gomes (2005) dalam (Salam, 2014: 247-248), individu memiliki pengaruh internal dan eksternal dalam aktivitas dan perilakunya, sehingga timbul mengenai dimensi motivasi kerja mengenainya, yaitu: a) *employee needs*, b) *organizational incentives*, dan c) *perceptual outcomes*.

Dimensi motivasi kerja menurut Uno (2015, hlm. 112) adalah: a) tanggung-jawab, b) prestasi, c) pengembangan diri. Selanjutnya, teori motivasi/kebutuhan dari Maslow dalam dimensinya sebagai berikut: Tingkat 1 fisik dan biologis, Tingkat 2 rasa aman, tingkat 3 rasa disertakan, cinta, dan aktivitas sosial, Tingkat 4 rasa Hormat, Tingkat 5 aktualisasi atau realisasi (Hoy, W. K., & Miskel, 2014).

Hasibuan (2012, hlm. 100) dimensi motivasi kerja dapat terbagi menjadi dua bagian, yakni: a) *direct motivation*, berupa motivasi yang atau dorongan yang diberikan langsung oleh atasan 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 dari Uno (2015), terdapat indikator-indikator di dalamnya, yaitu: a) motivasi internal yang diindikasikan dengan: tanggung-jawab dalam melaksanakan tugas, melaksanakan tugas dengan target yang jelas, memiliki tujuan yang jelas dan menantang,

terdapat umpan balik atas hasil pekerjaannya, memiliki perasaan senang dalam bekerja, selalu berusaha untuk mengungguli 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. Selain itu, Uno (2015) mengenai dimensi motivasi kerja diindikasikan 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.

Selanjutnya, dimensi kerja diindikasikan oleh Sutrisno, (2017, hlm. 116-120):

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 dapat memiliki.
- c. Keinginan untuk memperoleh penghargaan: dihormati orang lain, memperoleh status sosial yang lebih tinggi.
- d. 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.
- e. 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.

Pandangan Hasibuan (2017) tentang indikator 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.

Indikator motivasi kerja menurut Gomes (2005) dalam Salam (2014, hlm. 247-248):

1. *Employee needs*: a) *existence (biological, safety)*, b) *relatedness (affection, companionship, influence)*, c) *growth (achievement, self-actualization)*.
2. *Organizational incentives*: a) *substantive rewards (pay, job security, physical working conditions)*, b) *interactive rewards (co-workers, supervision, praises, recognition)*, c) *intrinsic rewards (accomplishment, challenge, responsibility)*
3. *Perceptual outcomes*: a) nilai dari *rewards* organisasi, b) hubungan antara performansi dengan *rewards*, c) kemungkinan yang bisa dihasilkan melalui usaha-usaha dalam performansi.

Hoy dan Miskel 1978 (Danim, 2012, hlm. 25) mengenai indikator motivasi kerja: a) Tingkat 1 Fisik dan biologis: lapar, haus, seks, rasa enak, tidur, istirahat; b) Tingkat 2 Rasa aman: menghindari bahaya, bebas dari rasa takut; c) Tingkat 3 rasa disertakan, cinta, dan aktivitas sosial: rasa bahagia berkumpul dan berserikat, perasaan diterima di dalam kelompok, rasa bersahabat, afeksi; d) Tingkat 4 Rasa hormat: menerima keberhasilan diri, kompetensi, keyakinan, rasa diterima orang lain, aspirasi, rekognisi, martabat; e) Tingkat 5 Aktualisasi atau realisasi: keinginan mengembangkan diri secara maksimal melalui usaha sendiri, kreativitas, ekspresi diri.

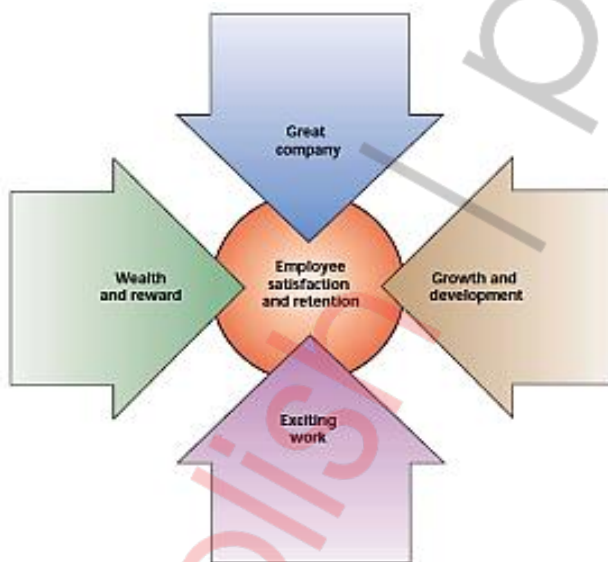
Sementara itu, berdasarkan McClelland, D.C., & Burnham (2008) motivasi kerja dapat terbagi dalam tiga dimensi, yakni

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*).

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

BAB 13

MANAJEMEN HUMAN CAPITAL: MENCIPTAKAN KEPUASAN KERJA



Salah satu modal SDM yang dapat meningkatkan kebahagiaan pegawai adalah kepuasan kerja.

Agus Rahayu

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.

13.1. 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.

Siagian (2012, hlm. 295) berpandangan bahwa kepuasan kerja adalah “cara pandang seseorang baik yang bersifat positif maupun bersifat negatif tentang pekerjaannya”. Sejalan dengan itu, Robbins (2017, hlm. 46) tentang kepuasan kerja “suatu perasaan positif tentang pekerjaan yang dihasilkan dari suatu evaluasi dari karakteristik-karakteristiknya”. Lebih lanjut, menurut Sutrisno (2017, hlm. 74) kepuasan kerja dapat diartikan “suatu sikap karyawan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antarkaryawan, 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. Hal ini dikuatkan dengan pendapat Danim (2012), bahwa 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 Handoko (2014, hlm. 193) 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 tampak dalam aktivitas bekerja mereka yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Ini berhubungan dengan psikologis seseorang seperti definisi kepuasan kerja menurut Martoyo (2000) 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 (West & Berman, 2009). Kepuasan kerja sebagai keadaan emosi yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang (Kamdron, 2015). 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 saya (Aziri, 2011). Menurut pandangan Vroom dalam Aziri (2011) menerangkan bahwa 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 (George, Evy; Louw, Daniel and Badenhorst, 2008).

Pandangan Mangkunegara mengenai kepuasan 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 (Mangkunegara, 2015, hlm. 117)

Selanjut, Suwatno dan Priansa mengartikan kepuasan 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 didapatkannya. Sebaliknya, jika aspek pekerjaan sedikit maka kepuasan yang didapatkannya cenderung rendah (Suwatno & Priansa, 2013, hlm. 263).

Hasibuan mengutarakan pendapatnya tentang 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 (Hasibuan, 2007, hlm. 202). 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 (Hasibuan, 2007; Yuniarsih & Sugiharto, 2016; Damarsari & Ahman, 2020; Hurriyati *et al.*, 2020).

Dari beberapa definisi di atas, 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.

13.2. Aspek-Aspek Kepuasan Kerja

Menurut Jewell dan Siegall 1998 beberapa aspek dalam mengukur kepuasan kerja:

1. Aspek psikologis, berhubungan dengan kejiwaan karyawan meliputi minat, ketentraman kerja, sikap terhadap kerja, bakat dan keterampilan.
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.

Gilmer (dalam As'ad, 2004) berpendapat bahwa 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 seyogianya 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.

13.3. 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.

Menurut Amstrong teori kepuasan model dua faktor Herzberg 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 (Armstrong, 2006, hlm. 262).

Kelompok-kelompok ini membentuk dua faktor dalam model Herzberg, 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.

Lebih detail, Tyson (2006, hlm. 14-15) menguraikan teori kepuasan dua faktor Herzberg adalah pengembangan dari teori Maslow. Herzberg 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.

Kesimpulan dari pembahasan mengenai teori kepuasan dua faktor Herzberg adalah pendukung kepuasan itu datang dari sumber internal dan peluang pekerjaan untuk pemenuhan diri. Uang adalah faktor kebersihan (*hygiene factor*), bukan faktor pendorong. Uang adalah kondisi yang diperlukan tetapi tidak cukup untuk motivasi.

Secara psikologi, kepuasan kerja dapat diuraikan dengan teori keadilan. Stewart, G. L., & Brown (2019, hlm. 422) memaparkan bahwa 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. Rowley, C., & Jackson (2011, hlm. 147) menjelaskan bahwa 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.

Kesimpulan dari uraian di atas adalah 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.

Lebih lanjut dalam tulisannya, Mangkunegara (2015, hlm. 120-122) mengemukakan bahwa terdapat 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 pemotivasian).

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.

13.4. Faktor yang Memengaruhi Kepuasan Kerja

Sebagian besar waktu manusia dihabiskan di tempat dia bekerja. Itu sebabnya faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja perlu diperhatikan.

Luthans (2002) menyebutkan bahwa terdapat faktor yang dapat memengaruhi kepuasan 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 (Hasibuan, 2007, hlm. 203):

1. Balas jasa yang adil dan layak
2. Penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian
3. Berat-ringannya pekerjaan
4. Suasana dan lingkungan pekerjaan
5. Peralatan 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 (Kussriyanto, 1986, hlm. 115):

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. Pekerja 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.

Lebih lanjut, Silalahi (2012, hlm. 367) dan Danim (2012, hlm. 32) mengenai faktor yang memberi kepuasan dan ketidakpuasan individu dalam tabel 13.1 berikut:

Tabel 13.1. Faktor Motivator dan Higienis

Motivator (Kepuasan)	Higienis (Ketidakpuasan)
1. Prestasi yang dicapai	1. Gaji
2. Pengakuan	2. Kemungkinan untuk tumbuh
3. Dunia kerja itu sendiri	3. Hubungan pribadi antarbawahan
4. Tanggung-jawab	4. Status
5. Kemajuan	5. Hubungan antarpribadi dengan atasan
	6. Hubungan antarpribadi dengan kelompok
	7. Teknik supervisi
	8. Kebijakan administratif
	9. Kondisi kerja
	10. Kehidupan pribadi
	11. Kemampuan kerja

Sumber: Silalahi (2012, hlm. 367) dan Danim (2012, hlm. 32)

Lalu, Terri (Suwatno & Priansa, 2013, hlm. 268) terdapat aspek pokok dari sudut pandang 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.

13.5. Penyebab Kepuasan Kerja

Menurut Kreitner dan Kinicki (2003) 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 kepuasan kerja seperti halnya karakteristik lingkungan pekerjaan.

Respons Terhadap Ketidakpuasan Kerja

Dalam suatu organisasi di mana sebagian terbesar pekerjaannya memperoleh kepuasan kerja, tidak tertutup kemungkinan sebagian kecil di antaranya merasakan ketidakpuasan.

Menurut Robbins (2017) menunjukkan 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 optimistis dengan menunggu kondisi untuk memperbaiki, termasuk dengan berbicara bagi organisasi di hadapan kritik eksternal dan mempercayai organisasi dan manajemen melakukan hal yang benar.

3. *Loyalty*

Ketidakpuasan ditunjukkan secara pasif, tetapi optimistis 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 meningkatkan tingkat kesalahan.

BAB 14

MANAJEMEN HUMAN CAPITAL: MEMPERTAHANKAN LOYALITAS PEGAWAI



Menghargai SDM sebagai modal yang tidak ternilai, akan mempertahankan loyalitas pegawai.

Sedarmayanti

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.

14.1. Pengertian Loyalitas Karyawan

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

Loyalitas menurut Hermawan (Hurriyati, 2015, hlm. 126) merupakan “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, tanggung jawab, dan sikapnya selama bekerja di perusahaan (Saputra, Bagia, & Yulianthini, 2016). Dimensi loyalitas karyawan yang dikemukakan oleh Siswanto (2005), 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 (Siswanto, 2005).

Di samping itu, pandangan (Wan, 2014) mengenai 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. Dengan kata lain, semakin puas seorang karyawan mengenai lingkungan kerjanya, semakin besar kemungkinan dia akan mengembangkan rasa komitmen terhadap organisasi secara umum.

Menurut pandangan Iqbal, Tufail, & Lodhi (2015) loyalitas karyawan didefinisikan sebagai karyawan yang berkomitmen untuk kesuksesan organisasi dan percaya bahwa bekerja untuk organisasi ini adalah pilihan terbaik mereka. Sementara itu, menurut pendapat Murali, Poddar, & Seema (2017) 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 (Elegido, 2013). Di samping itu, Peretti, J. M., & Igalens (2015) mendefinisikan 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.

Bidwell (2011) menerangkan 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. Preko & Adjetey (2013) menerangkan 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 (Yuniarsih & Sugiharto, 2016; Damarsari & Ahman, 2020; Hurriyati *et al.*, 2020).

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 tingkat kepatuhan, rasa memiliki, tanggung jawab, dan kesuksesan pekerjaan dalam perusahaan.

14.2. Faktor-faktor yang Memengaruhi Loyalitas Karyawan

Menurut Jusuf (2010) faktor-faktor yang memengaruhi loyalitas karyawan sebagai berikut:

1. Faktor Rasional. Menyangkut hal-hal yang bisa dijelaskan secara logis, seperti: gaji, bonus, jenjang karier 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 berkarisma, pekerjaan yang membanggakan, penghargaan-penghargaan yang diberikan perusahaan dan budaya kerja.

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

Lebih lanjut, loyalitas menurut kamus besar bahasa Indonesia artinya adalah patuh atau setia. Loyalitas berdasarkan *Encyclopedia Britannica* dalam www.wikipedia.org menyebutkan; “*Loyalty is general term, signifies a person, devotion or sentiment of attachment to particular object, which may be another person, an ideal, a duty or cause*”. (Loyalitas adalah kesetiaan seseorang atau perasaan kasih sayang pada suatu objek penting yang dapat berupa seseorang, sekelompok orang, cita-cita, tugas atau alasan tertentu. Menurut Drever (Dhir, Dutta, & Ghosh, 2020) menyatakan bahwa; “*Loyalty is an attitude or sentiment of devotion a person, group, symbol, duty or cause arising out of, or as modification, or a love sentiment but also involving a personal identification with the object in question*”. (Loyalitas adalah sikap atau perasaan kesetiaan kepada seseorang, grup, simbol, kewajiban, atau sebab yang timbul dari perubahan dan perasaan cinta, juga mencakup identifikasi personal dengan objek yang dibicarakan. Menurut Poerwopoespito, FX Oerip S., (2000) mengemukakan bahwa 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. Robbins dan Coulter (2012) berpendapat bahwa loyalitas adalah kesediaan untuk melindungi dan menyelamatkan fisik dan perasaan seseorang. Hal ini sejalan dengan yang definisi loyalitas yang diberikan oleh Siswanto (2005) 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. Definisi ini juga di sampaikan oleh (Saydam, 2000).

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

14.3. Ciri-ciri Loyalitas Karyawan

Penjabaran sikap setia kepada perusahaan menurut Poerwopoespito, FX Oerip S., (2000) antara lain adalah:

1. Kejujuran
Kejujuran mempunyai banyak dimensi dan bidang. Dalam konteks sikap setia kepada perusahaan, ketidakjujuran di perusahaan akan merugikan banyak orang, bukan hanya perusahaan, tetapi pemilik, direksi, karyawan, keluarga karyawan, masyarakat, *supplier*, dan yang lainnya pada akhirnya negara pun dirugikan.
2. 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.
3. 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.
4. Bekerja lebih dari yang diminta perusahaan
Hal ini seperti 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.

5. 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.
6. Menyimpan rahasia perusahaan
Rahasia perusahaan adalah segala data atau informasi dari perusahaan yang dapat digunakan oleh pihak lain, terutama kompetitor untuk perusahaan.
7. 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.
8. Hemat
Hemat berarti mengeluarkan uang atau potensi tepat sesuai dengan kebutuhan.
9. 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.

Menurut Danim (2012) mengatakan bahwa ciri-ciri karyawan yang loyal adalah:

1. Bertanggung jawab, artinya mampu mengemban tugas dengan benar, berani mengambil risiko apapun yang dilakukan akan dipertanggungjawabkan walaupun menyakitkan.
2. Mau berkorban untuk kepentingan bersama atau organisasi karena merasa memiliki organisasi yang harus diperjuangkan bersama.
3. Berani menjadi dirinya sendiri, memiliki sikap percaya diri yang tinggi, mampu menyelesaikan masalah-masalah yang dihadapinya.
4. Selalu melibatkan diri di setiap kegiatan yang diselenggarakan organisasi.

5. Karyawan senantiasa menerima dengan lapang dada setiap kritik membangun yang disampaikan oleh pemimpinnya maupun para karyawan yang lain.
6. Karyawan secara sendiri-sendiri dan atau bersama-sama mengembangkan dan meningkatkan mutu profesinya.
7. Karyawan selalu bicara, bersikap, dan bertindak sesuai dengan martabat profesinya.
8. Karyawan menciptakan dan memelihara hubungan antara sesama karyawan baik dan lingkungan kerja maupun di dalam hubungan keseluruhan.
9. Karyawan tidak melakukan tindakan-tindakan yang merugikan nama baik rekan-rekan seprofesinya dan menunjang martabat karyawan yang lain baik secara keseluruhan maupun secara pribadi.
10. Karyawan secara bersama-sama memelihara, membina, dan meningkatkan organisasi karyawan profesional sebagai sarana pengabdianya.
11. Karyawan melaksanakan segala ketentuan yang merupakan kebijaksanaan organisasi.

14.4. Aspek-Aspek Loyalitas Karyawan

Penjelasan mengenai PP. No. 10 Tahun 1979 tentang penilaian kinerja, loyalitas (Saydam, 2000) memberikan aspek-aspek tentang loyalitas yang di antaranya:

1. 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:
 - a. Taat peraturan perundang-undangan yang ditentukan
 - b. Menaati perintah lembaga/institusi yang diberikan atasan
 - c. Menaati jam kerja
 - d. Memberikan pelayanan kepada masyarakat
2. 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:
- a. Dapat menyelesaikan pekerjaan atau tugas dengan baik dan tepat waktu.
 - b. Selalu memelihara dan menyimpan barang-barang lembaga dengan sebaik-baiknya.
 - c. Mengutamakan kepentingan lembaga daripada kepentingan pribadi atau golongan.
 - d. Tidak berusaha melemparkan kesalahan kepada orang lain.
3. Pengabdian, yaitu sumbangan pemikiran dan tenaga secara ikhlas kepada perusahaan
4. Kejujuran,
Dalam penjelasan pasal 4 PP Nomor 10 Tahun 1979 tentang DP3 (Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan), ciri-ciri pegawai yang jujur antara lain:
- a. Selalu melaksanakan tugas dengan penuh keikhlasan tanpa merasa dipaksa
 - b. Tidak menyalahgunakan wewenang yang ada padanya
 - c. Melaporkan hasil pekerjaannya kepada atasannya

Berdasarkan penjelasan di atas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa loyalitas memiliki aspek-aspek yakni ketaatan/kepatuhan, tanggung jawab, pengabdian, dan kejujuran.

14.5. Indikasi Turunnya Loyalitas Karyawan

Menurut tinjauan dari Nitisemito (2012) Indikasi-indikasi turunnya loyalitas karyawan antara lain:

1. 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.
2. Tingkat absensi yang naik
Pada umumnya bila loyalitas dan sikap kerja karyawan turun, maka karyawan akan malas untuk datang bekerja setiap hari. Bila ada gejala-gejala absensi naik maka perlu segera dilakukan penelitian
3. Tingkat perpindahan buruh yang tinggi
Keluar masuknya karyawan yang meningkat tersebut terutama

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

4. Kegelisahan di mana-mana
Loyalitas dan sikap kerja karyawan yang menurun dapat menimbulkan kegelisahan. Seorang pemimpin harus mengetahui bahwa adanya kegelisahan itu dapat terwujud dalam bentuk ketidaktenangan dalam bekerja, keluhan kesah serta hal-hal yang lain.
5. Tuntutan yang sering terjadi
Tuntutan yang sebetulnya merupakan perwujudan dan ketidakpuasan, di mana pada tahap tertentu akan menimbulkan keberanian untuk mengajukan tuntutan.
6. 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.

14.6. Upaya Peningkatan Loyalitas Karyawan

Langkah-langkah yang dapat dilakukan untuk memperbaiki atau meningkatkan loyalitas menurut Soetjipto (Saydam, 2000) antara lain:

1. Mengkaji ulang seluruh pekerjaan atau jabatan yang ada di dalam perusahaan dan menyusun uraian pekerjaan yang benar.
2. Pimpinan perusahaan perlu memberikan perhatian yang lebih terhadap kepuasan karyawan.
3. Melibatkan karyawan dalam berbagai pelatihan, sesuai dengan bidang tugasnya masing-masing.
4. Meningkatkan kualitas sistem penilaian kerja pegawai.
5. Meningkatkan keterpaduan dan keterbukaan sistem pengembangan karier
6. Penyempurnaan sistem kompensasi, sehingga mencerminkan keadilan eksternal

7. Meningkatkan efektivitas komunikasi dalam perusahaan sehingga ada umpan balik terhadap hasil pekerjaan
8. 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 (dalam Al-Qahtani, 2005).

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.

14.7. Dimensi dan Indikator Loyalitas Karyawan

Dimensi loyalitas karyawan yang dikemukakan oleh Siswanto, 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 (Siswanto, 2005). Tinjauan dari penelitian lain (C.Pandey & Khare.R, 2012) juga menjelaskan bahwa dimensi loyalitas karyawan dapat ditinjau dari (1) komitmen, (2) motivasi, (3) rasa kepemilikan (*belongingness*), dan (4) pengembangan karier. Sementara itu penelitian lain juga menilai bahwa loyalitas karyawan memiliki dua dimensi, yaitu internal dan eksternal (Wa & Choon, 2012). 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. Sedangkan Nasiri (2015) menjelaskan dimensi loyalitas pegawai terdiri atas (1) rasa kepemilikan, (2) kecenderungan untuk bekerja lebih, (3) tingkat kepatuhan yang tinggi, (4) cenderung untuk tetap dalam pekerjaannya. Sementara itu Tomic, Tesic, Kuzmanovic, & Tomic (2018) 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

15

MANAJEMEN HUMAN CAPITAL: BERBASIS TEKNOLOGI DIGITAL



Indonesia memerlukan 113 juta tenaga kerja terampil untuk menjadi kekuatan ke-7 dunia pada tahun 2030. Di era digital, Indonesia memiliki potensi tinggi untuk berkembang, yang dilihat dari perkembangan perusahaan fintech, transaksi fintech dan pembayaran digital serta pengembangan e-commerce.

McKinsey Global Institute

15.1. Pendahuluan

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 (Moazed dan Johnson 2016), dan juga meningkatkan nilai pelanggan dengan memanfaatkan efek jaringan (Parker *et al.* 2016, Choudary 2015). 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.

Menjadi tidak mengherankan bahwa beberapa daftar merek global yang tumbuh paling cepat semakin didominasi oleh bisnis berbasis platform. Faktanya, pada tahun 2014, tiga dari lima perbisnisan terbesar dunia diukur dengan kapitalisasi pasar, antara lain; Apple, Google, dan Microsoft. Semuanya menjalankan model bisnis platform. Salah satunya, Google, memulai debutnya sebagai perbisnisan publik pada tahun 2004. Secara global, saat ini raksasa bisnis *incumbent* mulai dari Walmart dan Nike hingga ke John Deere, GE, dan Disney berebut untuk mengadopsi pendekatan platform untuk bisnis mereka.

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 mana pun, 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 di mana 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, mengkonsumsi, 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 di seluruh dunia saat ini. Di mana Konsep ekonomi digital pertama kali di perkenalkan oleh Tapscott (Tapscott, 1998), yaitu merupakan sebuah fenomena sosial yang memengaruhi sistem ekonomi, di mana fenomena tersebut mempunyai karakteristik sebagai sebuah ruang intelijen, meliputi informasi, berbagai akses terhadap instrumen informasi, kapasitas informasi dan pemrosesan informasi. Komponen ekonomi digital yang berhasil diidentifikasi pertama kalinya yaitu industri TIK, aktivitas *e-commerce*, distribusi digital barang dan jasa.

Sementara itu, konsep ekonomi digital menurut Zimmerman (Zimmerman, 2000), 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 tertentu yang sesuai dengan permintaan spesifik tertentu atau penawaran khusus, penawaran telah dikarakterisasi sebagai penawaran pribadi dan individu atau pribadi (Bloch *et al.*, 2006). 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 sistem tradisional. Hal ini membuktikan bahwa Indonesia ikut bersaing dalam dunia ekonomi digital. Industri *e-*

commerce ini tidak semata mata hanya membicarakan tentang jual beli barang dan jasa via internet. Tetapi ada juga hal lain di dalamnya seperti penyedia jasa layanan antar penyelenggara jasa telekomunikasi dan lain-lain. Hal-hal tersebut yang menjadikan industri *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 relatif 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 *costumer 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 di butuhkan 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 survei Asosiasi Penyedia Jasa Internet Indonesia (APJII), Indonesia mengalami peningkatan yang cukup drastis dalam jumlah pengguna internet. Dari 252, 4 juta jiwa

penduduk Indonesia di tahun 2015, 88, 1 juta di antaranya adalah pengguna internet. Hal ini meningkat di tahun 2016 dengan total 132, 7 juta pengguna internet dari 254, 6 juta jiwa penduduk. Meskipun demikian, masih banyak permasalahan-permasalahan yang dihadapi oleh seluruh pemangku kepentingan (*stakeholder*) ekonomi digital di Indonesia, di antaranya; 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 pemangku kebijakan dalam mengambil langkah kebijakan yang tepat pada sektor ekonomi digital.

15.2. Tantangan Ekonomi Digital

Model pertumbuhan ekonomi ke depan akan bergantung pada berbagai inovasi teknologi. Direktur Pelaksana Dana Moneter Internasional (IMF), Christine Lagarde, menyampaikan 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 demografis 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 demograf. Bonus demograf 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. Sedangkan Menteri Keuangan, Sri Mulyani Indrawati, mengakui 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 *cybercrime* 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 (diversi kasi pasar), dan pemberian insentif di bidang perpajakan. Insentif pajak ini menjadi penting untuk memberi ruang gerak para pebisnis 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.

15.3. 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 itu 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 di antara 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.

- a. Akses internet cepat aksesnya dan biayanya semakin murah.
- b. *Single user PC* berubah ke multi user PC.
- c. Kecepatan PC Pentium bergerak naik hanya dalam hitungan bulan.
- d. Produksi PC per tahun naik secara ganda (*double*).

Namun mulai tahun 2002, arah perkembangan komputer (teknologi informasi) akan berubah seperti berikut ini.

- a. Pengguna *home PC* akan berubah ke *mobile PC* dan hal itu sudah terjadi.
- b. Perangkat komunikasi akan berubah dari *wire* ke *wireless* sedang dirintis.
- c. Munculnya cara baru berbisnis seperti elektronik bisnis atau elektronik *commerce* dengan dukungan internet.
- d. Dari *mobile PC* ke PDA, *handphone*, *mobile phone*, dan lain – lain yang saat ini sedang dirintis.
- e. 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.

Organisasi Maya (*The Virtual Company*)

1. 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.

- a. Menghubungkan organisasi maya (*the virtual company*).
- b. Adaptasi terhadap perubahan bisnis secara cepat.
- c. 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.

- a. Sistem yang ada tidak di desain untuk bekerja secara bersama-sama.
- b. Proses kerja antar aplikasi yang tidak berkesinambungan.
- c. Biaya integrasi mahal dan memerlukan waktu yang lama sangat berisiko untuk gagal.

- d. Hanya terfokus pada efisiensi dan terlalu banyak *cost cutting*.
- e. Tidak terlalu memperhatikan sudut pandang konsumen (pelanggan).
- f. Suka meniru ide pesaing (bisnis membutuhkan ide yang selalu baru).
- g. Gambaran proyek organisasi yang terlalu lebar (respons untuk tindakan menjadi lambat).
- h. *Frequently* untuk reorganisasi (agar para manajer lebih konsisten).
- i. Terlalu banyak konsultan luar yang terlibat (konsultan TI biasanya lebih fokus ke benefit dan perubahan teknologi informasi).

4. ***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 ujung segmen 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* (*router* atau *firewall* misalnya www.zonelabs.com) 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, dapat dilihat pada situs www.vpnlabs.com atau situs *vendor*, *hardware*, dan *software* VPN terkemuka.

5. Strategi untuk Organisasi Maya

- a. *Sharing* infrastruktur dan risiko.
- b. Adanya *link* antarberbagai kompetensi utama.
- c. Mengurangi “*concept-to-cash time*” melalui *sharing*.
- d. Meningkatkan fasilitas dan cakupan pasar.
- e. Adanya akses ke pasar baru atau memperoleh loyalitas pelanggan.
- f. Beralih dari menjual produk ke menjual solusi.

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.

1. 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 (internasional). 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.

2. 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.

3. 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, *mobile phone*, 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*).

15.4. 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.

- a. B2C adalah interaksi antara orang (*customer*/pelanggan) dengan program (situs web, ATM, dan lain-lain). Dengan kata lain, data berasal dari orang lain.
- b. 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 di antara program dengan program, memerlukan biaya mahal, waktu dan proses yang lama, serta konsumsi sumber daya yang 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.

2. 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.

3. 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.

4. Solusi dan Microsoft I. Infrastruktur E-Bisnis

E-Business adalah dasar (fondasi) untuk sebuah kesuksesan suatu infrastruktur bisnis organisasi pada masa sekarang dan akan datang. Terdapat beberapa kriteria yang digunakan, yaitu *reliable*, *scrabble*, 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 fondasi untuk kolaborasi di antara para karyawan.
- c. Menjadi fondasi untuk layanan dan kerja sama yang erat antara pelanggan dan partner kerja.

5. Microsoft Enterprise Software

Microsoft Enterprise Software adalah sekumpulan paket perangkat lunak dari Microsoft agar terhubung dengan dunia informasi (*people*, sistem, dan peralatan), yaitu Microsoft Visual Studio, 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.

6. *Microsoft.Net*

Terdapat tiga pilar dasar Microsoft. NET seperti berikut.

- a. *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.
- b. 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*, UDD I = *directory*).
- c. *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).
- d. *Great user experience*. Suatu contoh kasus yang cukup sukses dan terkenal adalah Yahoo. Yahoo.com tidak membuat aplikasi sendiri tetapi menggunakan banyak *outsource*. Yahoo adalah *Web Service Consumer* yang berfokus pada *content aggregator* dan *service aggregator*.

15.5. 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 mengoneksikan dunia.
2. Fleksibel dan sangat cepat.
3. *Delivers best* TCO.
4. Berfokus pada kepercayaan berkomputer.
5. .NET adalah realita hari ini.

15.6. 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.

1. 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.

2. 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.

3. Aspek Bisnis (Organisasi)

Teknologi informasi mungkin akan “memangkas” dan “merampingkan” suatu organisasi. Tujuan utama perampangan 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 di dalam 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

16

MANAJEMEN HUMAN CAPITAL DAN PERKEMBANGAN GLOBAL



Sumber daya manusia merupakan hal yang paling utama dalam suatu organisasi.

Kualitas sumber daya manusia bisa dilihat salah satunya melalui competence yang dimiliki oleh sumber daya manusia itu sendiri. Dalam hal ini, pengetahuan dapat disebut sebagai Human Capital (Modal Manusia) dari organisasi tersebut.

Zulki Zulkifli Noor

16.1. Pendahuluan

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 subjek atau pelaku dan sekaligus sebagai objek dari pelaku. Jadi bagaimana 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 kerja sama 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 maupun memberi 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 direspons 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 perubahan bagi 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 (Gary

Dessler, 1997, h.6). 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 ke tempat lain dan berperan besar dalam meningkatkan produktivitas, berkurangnya tenaga 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*, *handphone*, Blackberry yang semakin kuat memengaruhi perubahan SDM dalam organisasi.

Globalisasi dan perdagangan dunia merupakan dua arus yang saling memengaruhi 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. (Tulus T.H. Tambunan, 2004). Globalisasi ekonomi diartikan sebagai suatu proses di mana 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 menurut Thomas I. Friedman dalam Hendra Halwani (2005) mempunyai tiga dimensi: *Pertama*, dimensi idea atau ideologi, 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 instan, 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 menurut Mathis dan Jackson (2006, h.46) adalah lingkungan yang memengaruhi 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

16.2. Peran Manager Sumber Daya Manusia di Masa Mendatang

Di saat Krisis Global seperti ini peran seorang manajer SDM (HR Manager) sangat menentukan Masa depan sebuah Perusahaan. Peran pengelolaan SDM kini tak lagi jadi dominasi manajer SDM, karena mulai banyak perusahaan yang menerapkan pendelegasian fungsi manajemen SDM kepada manajer fungsional. Setiap kegiatan yang melibatkan kerja

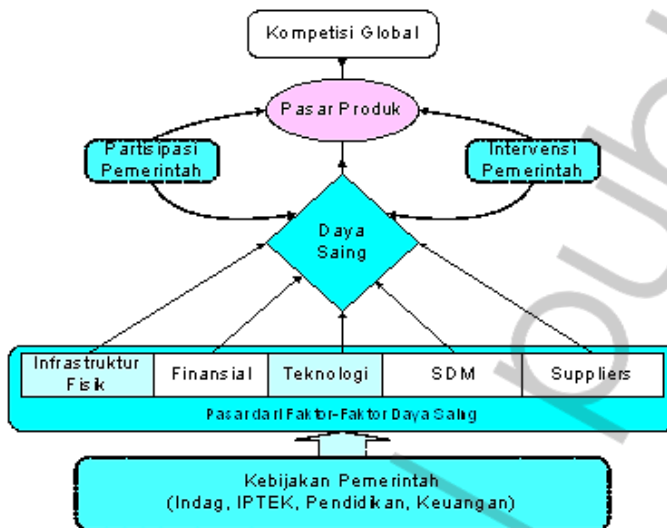
tim adalah suatu proses pengelolaan SDM. Setiap pemimpin otomatis melakukan *matching people to jobs*, *managing performance*, *coaching & counseling*, *rewarding*, hingga *firing* dalam setiap tugasnya. Pada dasarnya setiap manajer juga merupakan manajer SDM karena mereka pasti memiliki anak buah yang harus dikelola. Secara konsep SDM, para manajer non-SDM seharusnya juga bisa memainkan peranan sebagai manajer 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. Manajer SDM akan lebih berkonsentrasi untuk melihat perkembangan perusahaan ke depan yang disesuaikan dengan kebutuhan bisnis. Manajer SDM berfungsi sebagai agen perubahan yang memberikan saran kepada perusahaan mengenai langkah-langkah yang harus diambil untuk mencapai tujuan. Kiat-kiat untuk mengondisikan perubahan manajer non-SDM sebagai manajer SDM:

1. Perlunya diberikan pelatihan ketenagakerjaan bagi para manajer
2. Pemberian modul SDM untuk manajer non-SDM yang di dalamnya 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 manajer non-SDM dengan keterampilan pelatihan.
5. Memberikan sarana pendukung berupa personel 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 manajer memenuhi standar SDM yang diharapkan

16.3. Kajian Sumber Daya Manusia di Bidang TIE (Budi Rahardi 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 memengaruhi antara lain; pasar, finansial,

teknologi, *supplier*, infrastruktur, dan lingkungan serta kebijakan yang kondusif. Khususnya untuk ekonomi yang berbasiskan kepada teknologi, faktor SDM merupakan faktor yang cukup dominan



Gambar 16.1. Faktor-faktor yang menentukan daya saing.

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.

Permasalahan SDM di Dunia (Global) Kurangnya Jumlah (Kuantitas) SDM TIE

Bidang TIE merupakan sebuah bidang yang baru. Internet saja baru diperkenalkan 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 semikonduktor mengalami kesulitan mencari SDM untuk industri mereka¹.

1 Harry Mauer (eds.), "Where High-Tech Talent is Scarce," kolom "Spotlight on Taiwan," di majalah *Business Week Asian Edition*, hal. 5, 18 Juni 2001.

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 dibutuhkan 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 *skill* (*unskilled worker*) sehingga ada kemungkinan dia ditolak. Sementara seseorang yang memiliki gelar (*degree*) S-2 atau S-3 kemungkinan akan diterima meskipun kemampuan teknisnya lebih rendah dari lulusan *high school* tersebut. Mendatangkan pekerja asing tampaknya 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 di-*training* kembali dengan teknologi yang lebih baru. Jadi tempat pendidikan tetap akan dibutuhkan.

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 & Tewari² menampilkan data-data sebagai berikut:

1. 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.
2. 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.
3. Jepang diperkirakan akan mengimpor 30.000 pekerja *high tech* selama kurun waktu 5 tahun ke depan.
4. 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:

1. 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.
2. Sekitar 70% *foreign direct investment* di China tahun 1999 (dari total US\$50 miliar) berasal dari orang China yang berada di luar negeri.
3. 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

² Janamitra Devan & Parth S. Tewari, “When the Best Brains Go Abroad,” IEEE Spectrum, October 2001, pp. 16-17.

perusahaan yang dikembangkan oleh orang India yang belum pernah ke mana-mana (di India saja).

4. *Nonresidents Indians* telah menandatangani US\$5, 5 miliar di *State Bank of India*, menambahkan investasi di negaranya.
5. KAIST (Korea) dimulai dari 16 orang Korea yang kembali dari Amerika Serikat di tahun 1966. Sekarang KAIST sudah memiliki 400 orang staf. Menurut survei majalah *Asiaweek*, KAIST sudah dua tahun berturut-turut menduduki puncak teratas daftar universitas terbaik di Asia.

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.

Standarisasi dan Sertifikasi

Perbedaan pendidikan dan bidang yang digeluti membutuhkan adanya standarisasi. Saat ini ada banyak standar yang cukup membingungkan. Namun tampaknya 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, sistem 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 kepaiawaiannya dalam bidang bisnis TIE.

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.

Kemampuan Memproduksi SDM TIE yang Rendah

Jika pada tahun 2010 Indonesia diharapkan menghasilkan ekspor TIE sebesar US\$ 30 miliar, 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.

³ Hitungan kasar. $30 \text{ milyar} / 25.000 = 320.000$

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.

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.

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 rankingnya? 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.

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.

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:

“... Much of this promising future is a direct result of decades of investments in information technology research by the Federal government, working cooperatively with academia and the private sector.” (National Science and Technology Council, “Information Technology Frontiers for a New Millennium”)

Demikian pula penelitian di bidang non-teknis, seperti bidang ekonomi dan sosial, sangat dibutuhkan. Hal ini juga dilakukan di Amerika Serikat seperti tertulis sebagai berikut:

“Research on the economic and social implication of the Information Revolution, and effort to help train additional IT workers at our universities.”

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 komplet (*exhaustive*).

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).

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.

Penelitian dan Pengembangan di Bidang TIE

Penelitian dan pengembangan di bidang TIE di Indonesia masih langka. Lembaga penelitian yang melakukan hal ini dapat dihitung dengan jari. Beberapa contoh penelitian dan pengembangan di bidang TIE antara lain:

1. RUT (Riset Unggulan Terpadu) di bidang Teknologi Informasi
2. RUSNAS (Riset Unggulan Strategis Nasional) di bidang Mikroelektronika. Penelitian dilakukan dengan fokus kepada Weather Radio Sonde (*sensor, system on a chip*), wireless LAN (*multimedia, compression*), Report Writer Component (*software*).
3. Penelitian di berbagai perguruan tinggi. *Distance learning* di Universitas Bina Nusantara. Berbagai penelitian di BPPT.

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 S-2, 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 Confederation)⁵.

4 Situs web IPKIN ada di <http://www.ipkin.or.id>

5 <http://www.searcc.org>

2. Dalam rangka pengembangan 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.

6 SMK-TI adalah program untuk memberikan kemampuan TI kepada pelajar SMK di Indonesia. Informasi mengenai program SMK-TI dapat diperoleh dari <http://smk-ti.sdti.co.id> atau dengan menghubungi Budi Rahardjo <br@paume.itb.ac.id>

7 Informasi mengenai ECDL dan hal-hal lain dapat dibaca pada tulisan berikut: <http://www.enablingpp.exec.nhs.uk/Documents/ECDL%20pilot%20summary%20report.doc>

ISTILAH-ISTILAH MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Job Analysis: aktivitas atau proses untuk meneliti, memisah-misahkan dengan suatu metode tertentu, menghubungkan-hubungkan dalam suatu keseluruhan, setiap komponen pekerjaan untuk menetapkan pekerjaan dan tugas guna mencapai tujuan tertentu.

Job Design: perancangan pekerjaan dengan proses penentuan tugas-tugas yang harus dilaksanakan oleh pemegang jabatan, hak untuk mengatur pekerjaan tersebut, dan tanggung jawab dari satu paket pekerjaan.

Job Description: daftar tugas-tugas umum, atau fungsi, dan tanggung jawab dari sebuah posisi. Biasanya, hal itu juga termasuk kepada siapa laporan posisi, spesifikasi seperti kualifikasi yang dibutuhkan oleh orang dalam pekerjaan, gaji range untuk posisi, dll. Deskripsi pekerjaan biasanya dikembangkan dengan melakukan analisis pekerjaan, yang meliputi pemeriksaan tugas dan urutan tugas yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan.

Job Specification: merupakan suatu informasi tentang syarat – syarat yang diperlukan bagi setiap karyawan agar dapat memegang suatu jabatan dengan baik”.

Rekrutmen (Recruitment): adalah serangkaian aktivitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian.

Selection: adalah suatu proses awal untuk mengidentifikasi calon karyawan yang akan menempati posisi tertentu.

Placement: karyawan adalah menempatkan karyawan sesuai dengan kebutuhan dan kompetensinya. Langkah awal dalam menghasilkan sumber daya manusia yang terampil dan andal perlu adanya suatu perencanaan dalam menentukan karyawan yang akan mengisi pekerjaan yang ada dalam perusahaan yang bersangkutan.

Training: merupakan proses keterampilan kerja timbal balik yang bersifat membantu, oleh karena itu dalam pelatihan seharusnya diciptakan suatu lingkungan di mana para karyawan dapat memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan dan perilaku (KSA; *Knowledge, Skill, Attributes*) yang spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan, sehingga dapat mendorong para karyawan untuk dapat bekerja lebih baik lagi.

Perencanaan Karier (*Career Planning*): adalah suatu proses di mana individu dapat mengidentifikasi dan mengambil langkah-langkah untuk mencapai tujuan-tujuan kariernya. Perencanaan karier melibatkan pengidentifikasian tujuan-tujuan yang berkaitan dengan karier dan penyusunan rencana-rencana untuk mencapai tujuan tersebut.

Compensation: adalah seluruh imbalan yang diterima karyawan atas hasil kerja karyawan tersebut pada organisasi. Kompensasi bisa berupa fisik maupun nonfisik dan harus dihitung dan diberikan kepada karyawan sesuai dengan pengorbanan yang telah diberikannya kepada organisasi/perusahaan tempat ia bekerja.

Development: merupakan bagian dari perencanaan sumber daya manusia di dalam suatu organisasi. Pengembangan karyawan penting dilakukan dengan terencana dan berkesinambungan. Pengembangan karyawan merupakan suatu investasi bagi perusahaan tentunya program pengembangan karyawan disusun dengan mekanisme yang ada di dalam organisasi dengan orientasi jangka lama.

Pengembangan Karyawan: lebih terfokuskan pada pemahaman konsep dan pengembangan kemampuan serta kapasitas terhadap tuntutan-tuntutan yang akan di hadapi dengan perubahan yang cepat dan dinamis.

Termination: proses akhir dari aktivitas-aktivitas dalam manajemen sumber daya manusia.

DAFTAR PUSTAKA

- 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> |
- Achor, S. (2010). *The Happiness Advantage: The Seven Principles of Positive Psychology That Fuel Success and Performance at Work*. New York: Crown Business
- Achor, Shawn. 2010. *The Happiness Advantage*. New York: Crown Publishing
- Agustinu. (2011). *Happiness At the Beginning of The Adult Malebeing* Gayleo. Jakarta: Gunadarma University
- 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
- Anwar Prabu *Mangkunegara*, 2001. *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*, Remaja Rosdakarya, Bandung
- Ashman, Karen K. Kirst dan Hull Jr, Grafton H. 2009. *Understanding Generalist Practice*. 5th Edition. USA: Cengage Learning
- Ashworth, Rachel; Boyne, George; dan Entwistle, Tom. 2010. *Public Service Improvement: Theories and Evidence*. New York: Oxford University Press
- 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
- Astuti, D. (2007). Hubungan Antara Tingkat Kebahagiaan *Authentic* (*Authentic Happiness*) Dengan Tingkat Perilaku Inovasi Pada Wirausahawan Distro Di Surabaya, Sidoarjo, Dan Malang. Surabaya: Universitas Airlangga.
- 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)
- Baldwin, Kieran. 2008. *Managing Employee Performance* in Seven Steps. 2nd Edition. USA: Anthony Rowe Publishers
- Bambang Wahyudi. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Sulita
- Bentwich, Mariam. 2012. *Reclaiming Liberty from Crisis to Empowerment*. New York: ST Martin Press
- Bernardin, H. John and Russel. 2010. *Human Resource Management*. New York: McGraw-Hill.
- Bernardin, H. John, dan Joyce E.A Russel. (2003). *Human resource management*. (An Experimental Approach International Edition). Mc. Graw-Hill Inc. Singapore
- Blanchard, Ken.; Carlos, John P.; dan Randolph, Alan. 2001. *The 3 Keys to Empowerment: Release The Power Within People for Astonishing Results*. California: Berrett-Koehler Publishers
- Bohlander, George., and Snell, Scott. (2010). *Principles of Human Resource. Management*, 15th ed. Mason, OH: South Western – Cengage Learning
- Cameron, Kims dan Spreitzer, Gretcher M. 2012. *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*. New York: Oxford University Press
- Chang, Richard. 2011. *The Passion Plan at Work: Building a Passion-Driven Organization*. San Fransisco: John Wiley
- Choundie, Jyoti; Islam, M. Sirajul; Wahid, Fathul; Bass, Julian M.; Priyatma, Johaness Eka. 2017. *Information and Communication technologies for Development*. Switzerland: Springer

- Clardy, Alan. 1999. *Studying Your Workforce: Applied Research Methods and Tools for Training and Development Practitioner*. California: Sage Pub
- Cooper, CL; Hart, PM; Anderson, DS; Ones, HK; Sinangil dan Viswesvran, C 2011. Occupational stres: toward a more integrated framework. New York: Oxford. *Handbook of industrial work and organization psychology*
- Crane, Bennie L; dan Williams, Julian L. *Personal Empowerment: Achieving Individual & Departmental Excellence*. Oklahoma: Pennwell CoRp. oratio
- Davis Keith, *New Strom*, John W. (2000). *Perilaku dalam Organisasi*, Jilid 1. Jakarta: Erlangga
- 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
- Dessler, Gary., 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jilid I. Edisi 10.: Jakarta: Indeks
- Diener, Ed. 2009. *The Science of Well-Being: The Collected Works of Ed Diener*. New York: Springer
- 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>
- Dwivendi, R. K. 1995. *Organizational Culture and Performance*. New Delhi: First Published
- Evers, Arne; Anderson, Neil; Voskuijl, Olga Smit. 2005. *Handbook of Personnel Selection*. Oxford: Blackwell Publishing
- 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

- 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
- 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
- Gibson, James L; Ivancevich, John M; Donnelly Jr, James H; Konopaske, Robert. 2012. *Organizational: Behavior, Structure and Processes*. New York: McGraw Hill
- Gilliland, Stephen W; Steiner, Dirk D.; Skarlicki, Daniel P. 2003. *Emerging Perspectives on Values in Organizations*. Publication Data: New York
- Gordon, George D. dan Ditomaso Nancy. 1992. PREDICTING CORP. ORATE PERFORMANCE FROM ORGANIZATIONAL CULTURE. *Journal of Management Studies* 29:6 November 1992. 0022-2380 \$3.50
- Gracia, Luigino Bruni dan Porta, Pier Luigi. 2013. *Handbook on the Economic of Happiness*. UK: Edgar Publishing Limited
- Gunaraja, T. M. 2014. Organizational CoRp.orate 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
- Hadari Nawawi, (2002), *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*, Cetakan Ke-2, Gajah Mada Univercity Press, Yogyakarta
- Handoko, T. Hani. 2000. "Manajemen Sumber Daya Manusia". Yogyakarta: BPFE

- Harold Koontz, Cyril dan O'Donnell Heinz Weihrich. 2006. *Manajemen*; Jilid 1 Edisi Kedelapan. Jakarta: Erlangga
- Harvey, D.F dan D.R. Brown. (1996). *An Experiential Approach to Organization Development*. Prentice Hall International. New Jersey
- Herman, Sofyandi. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta. Graha Ilmu
- 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>
- 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
- Hope, Gloria. 2017. *Developing Spiritual Power*. USA: Bookrix
- 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*
- John M. Ivancevich, Robert Konopaske, Michael T. Matteson. 2008. *Organizational Behavior and Management*. New York: McGraw-Hill Education, 2008
- Kapoor, Ramneek; Paul, Justin; Halder, Biplab. 2011. *Services Marketing: Concepts and Practices*. USA: John Wiley
- Keyton, Joann. 2011. *Communication & Organizational Culture: A Key to Understanding Work Experiences*. 2nd Edition. New York: Sage Publications
- 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

- 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
- 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
- Luthans, Fred. 2010. *Organizational Behavior an Evidence-Based Approach*. New York: McGraw-Hill/Irwin
- 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
- 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>
- Marr, Bernard. 2008. *Managing and Delivering Performance: How Government, Public Sector and Not-for-Profit Organizations can Measure and Manage what Really matters*. USA: Elsivier Ltd
- McInerney, Dennis M; Marsh, Herbert W.; Griver, Rhonda G.; dan Gury, Federic. 2013. *Theory Driving Research: New Wave Perspectives on Self-Processess and Human Development*. New York: Publication Data
- McShane, Steven L dan Glinow, Marry Ann Von. 2010. *Organizational Behavior*. 5th Edition. New York: McGraw Hill
- Milkovich, G.T dan Boudreau, J.W. 2002. *Human Resource Management*. Thirteenth Edition. Irwin Book Team
- 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
- Mondy, R.W., R.M. Noe, S.R. Premeaux. *Human Resource Management*. Edisi 8. New Jersey: Prentice Hall, 2003
- Mooney, D, James. *Konsep Pengembangan Organisasi Publik*. 1996. Bandung: Sinar Baru Algesindo
- Nancy Langton, Stephen P. Robbins. 2008. *Fundamentals of Organizational Behavior*. Canada: Pearson Education Canada, 2008.
- 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
- Oriza, I. D. I. (2009). *Hubungan Antara Kekuatan Karakter Dan Kebahagiaan Pada Suku Bugis*. *C-S Bugis Jurnal*. 1-18.
- Pryce, Jessica-Jones. 2010. *Happiness at Work: Maximizing Your Psychological Capital for Success*. UK: A John Wiley & Sons, Ltd., Publication
- Robbins, S. P, 1998, *Perilaku Organisasi*, Diterjemahkan oleh Handayana Pujaatmaka. Jakarta: Prenhallindo
- Robbins, Stephen. P. 2006. *Perilaku Organisasi* (alih bahasa Drs. Benjamin Molan), Edisi Bahasa Indonesia, Klaten: INTAN SEJATI
- 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
- Schultz, D., & Schultz, S.E. (2005). *Psychology & work today*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Scullion, Richard; Gerodimos, Roman; Jackson, Daniel; dan Lilleker, Darren G. 2013. *The Media, Political Participation and Empowerment*. New York: First Published

- Seligman, M. E. P., Steen, T. A., Park, N., & Peterson, C. (2005). Positive psychology progress: Empirical validation of interventions. *American Psychologist*, 60, 410–421
- 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.
- Sillitoe, Andrew. 2013. Managing *the Mist*: How to Develop Winning Mind-sets and Create High Performing teams. UK: Panoma Press
- Sondang P, *Siagian*. 2008. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi
- Sonnentag, Sabine. 2002. Psychological *Management* of Individual *Performance*. USA: John Wiley and Sons
- Stephen P. Robbins, David A. DeCenzo, Mary Coulter, Ian Anderson. 2013. *Fundamentals of Managements*. Canada: Pearson Canada Inc., 2013.
- Stoner, James A.F. Freman R. Edward Gibert J.R. 1996 *Manajemen*. Alih Bahasa, Alexander Sindoro Penyunting Bambang Sayaka. Jakarta: Prenhallindo.
- Terry, George dan Leslie W. Rue. 2010. Dasar-Dasar Manajemen. Cetakan kesebelas. Jakarta: Bumi Aksara
- Thin, Gordon Mathews dan Izquierdo, Carolina. 2010. Pursuits of Happiness: Well-Being in Anthropological Perspective. UK: British Library
- 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. 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>

- Vallerand, Robert J. 2015. *The Psychology of Passion: A Dualistic Model*. New York: Oxford University Press
- 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)
- 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
- 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
- Warr, Peter B. 2011. *Work, Happiness, and Unhappiness*. France: Lawrence Erlbaum Associates
- Ye, Dezhu, Yew-Kwang Ng dan Lian, Yujun. 2014. Culture and Happiness. *Soc Indic Res*. DOI 10.1007/s11205-014-0747-y. Springer

TENTANG PENULIS



Dr. H. Deden Komar Priatna., S.T., S.IP., M.M., CHRA., penulis buku pertama *Manajemen Sumber Daya Manusia Era 5.0* lahir di Bandung, 3 Oktober 1963, pada saat ini menjabat Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Winayamukti. Sangat produktif dalam mempublikasikan hasil penelitiannya di jurnal internasional dan nasional. Dalam menulis buku, ini adalah buku keduanya.

Prof. Dr. Ir. Nandan Limakrisna, M.M., CMA., CFRM., Guru Besar Ilmu Manajemen Universitas Persada Indonesia (YAI) lahir di Bandung, 5 Desember 1968. Beliau telah menulis belasan judul buku dan jurnal internasional. Semangat investasi akherat di bidang ilmu yang bermanfaat luar biasa dengan berbagi ilmu di berbagai institusi seperti Ars International School, Galuh University, BRI Institute dan di perusahaan seperti PT Dirgantara Indonesia, PT Bandung Inovasi Organik dan PT Solusi Tani Makmur. Beliau saat ini sebagai Vice Head Yayasan Dinasti.

