

**EFEKTIVITAS *ORGANIZATIONAL*
NETWORK ANALYSIS (ONA)
TERHADAP KOMPETENSI GLOBAL
DAN PRODUKTIVITAS KERJA
PADA PERUSAHAAN MULTINASIONAL**

**Prof. Dr. H. J. Suyuthi Pulungan, M.A.
Bambang Haryanto, M.Si.**



**Dilarang memperbanyak, mencetak, menerbitkan
sebagian maupun seluruh buku ini tanpa izin tertulis dari penulis**

**Ketentuan Pidana
Kutipan Pasal 72 Undang-undang Republik Indonesia
Nomor 19 Tahun 2002 Tentang Hak Cipta**

1. Barangsiapa dengan sengaja dan tanpa hak melakukan sebagaimana dimaksud dalam pasal 2 ayat (1) atau pasal 49 ayat (1) dan ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp. 1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp. 5.000.000,00 (lima juta rupiah).
2. Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta atau hak terkait sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp. 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah)

**EFEKTIVITAS *ORGANIZATIONAL NETWORK ANALYSIS* (ONA)
TERHADAP KOMPETENSI GLOBAL DAN PRODUKTIVITAS KERJA
PADA PERUSAHAAN MULTINASIONAL**

Penulis : Prof. Dr. H. J. Suyuthi Pulungan, M.A.
Bambang Haryanto, M.Si.
Layout : Nyimas Amrina Rosyada
Desain Cover : Ismoko

Diterbitkan Oleh:
UIN Raden Fatah Press
Anggota IKAPI (No. Anggota 004/SMS/2003)

Dicetakoleh:
CV. Amanah
Jl. Mayor Mahidin No. 142
Telp/Fax : 366 625
Palembang – Indonesia 30126
E-mail :noerfikri@gmail.com

Cetakan I : November 2022
15,5 x 23 cm
iv, 147 hlm

Hak Cipta dilindungi undang-undang pada penulis
All right reserved

ISBN :

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur dihaturkan kepada Allah SWT, karena atas petunjuk dan pertolongan-Nya penulis dapat merampungkan buku ini. Salawat dan salam kiranya senantiasa tercurah kepada Nabi Muhammad SAW sebagai pemimpin dan teladan bagi umat Islam khususnya.

Tema yang diangkat dalam buku ini yakni “Efektivitas Organizational Network Analysis (ONA) Terhadap Kompetensi Global dan Produktivitas Kerja pada Perusahaan Multinasional” yang menjelaskan tentang bagaimana efektivitas ONA untuk melakukan pengukuran pada perusahaan.

Buku ini masih belum sempurna, masih terdapat keterbatasan, oleh karena itu penulis mengharapkan kepada semua pihak agar kiranya dapat memberikan saran, masukan yang sifatnya membangun, agar edisi ke depan akan lebih baik.

Demikian pengantar ini disampaikan, semoga memberikan manfaat dan dapat menjadi rujukan bagi para pembaca semuanya. Dan pada akhirnya semoga buku singkat ini dapat bermanfaat bagi para pembaca yang budiman, terutama memperkaya kajian seputar sumber daya manusia.

Palembang, Agustus 2022

Penulis,

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul	i
Pengantar	iii
Daftar Isi	iv
BAB I. Pendahuluan	1
A. Latar Belakang Urgensi <i>Organizational Network Analysis</i>	1
B. Manfaat <i>Organizational Network Analysis</i> Bagi Perusahaan Multinasional	6
BAB II. <i>Organizational Network Analysis</i>	7
A. Kajian Tentang <i>Organizational Network Analysis</i>	7
B. Teori Kinerja.....	10
BAB III. Efektivitas <i>Organizational Network Analysis</i> Terhadap Kompetensi Global dan Produktivitas Kerja	77
A. Deskripsi Perusahaan Multinasional.....	77
B. Implementasi <i>Organizational Network Analysis</i> Terhadap Perusahaan Multinasional	85
BAB IV. Realisasi <i>Organizational Network Analysis</i> di Perusahaan Multinasional	133
A. Realisasi	133
B. Implikasi <i>Organizational Network Analysis</i> di Perusahaan Multinasional.....	134
Daftar Pustaka	136
Indeks	140
Glosarium	144

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Urgensi *Organizational Network Analysis*

Organisasi dalam dunia industri merupakan hal yang pertama dan harus ada dalam membangun sebuah perusahaan selain aspek keuangan dan merupakan gambaran dari bagaimana perusahaan ini bisa menghadapi tantangan dari perubahan yang ada. Selain itu yang terpenting organisasi adalah sarana dimana strategi dijalankan dan tujuan perusahaan tercapai. melalui kompetensi karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Mekanisme organisasi dirancang untuk bisa bekerja secara efektif dan efisien. Dan agar organisasi mampu bekerja sesuai dengan langkah strategi, maka dibutuhkan desain organisasi yang tepat agar dapat mengeksekusi strategi dan memfasilitasi operasional untuk mencapai sasaran perusahaan secara efektif dan efisien sehingga mampu meningkatkan produktivitas perusahaan. Artinya sasaran perusahaan tercapai dengan sumber daya waktu, usaha, biaya, personel material, fasilitas dan teknologi yang minimal. Yang paling penting potensi personel perusahaan dapat dimanfaatkan secara optimal melalui mekanisme organisasi (Aprianto and Jacob 2013, 66).

Kekuatan ekonomi, budaya, teknologi, lingkungan, dan politik yang tak terhindarkan mempengaruhi setiap masyarakat di dunia dan membuat bangsa dan masyarakat lebih saling bergantung daripada sebelumnya. Menanggapi secara efektif kekuatan-kekuatan ini, mengurangi kerusakan atau memanfaatkannya untuk kebaikan, akan membutuhkan solusi multinasional yang kreatif untuk menjadi dan dilakukan oleh individu yang dapat dan memang

berpartisipasi secara simultan dalam kehidupan lokal, nasional, dan global. Sederhananya, jika individu dan komunitasnya ingin berkembang di masa depan, organisasi harus mempersiapkan orang-orang yang ada di dalamnya saat ini memiliki kompetensi yang bisa juga berpengaruh di tingkat global. Dan untuk menjadi organisasi yang efektif dalam ekonomi global yang semakin kompleks, beragam, dan saling bergantung ini, karyawan yang ada di dalam organisasi harus melek huruf dan mampu menganalisis situasi dan memecahkan masalah baru dengan cara yang kreatif. Mereka perlu memiliki pengetahuan tentang isu-isu penting global di berbagai bidang seperti teknik, bisnis, sains, sejarah, politik, dan lingkungan. Karyawan juga perlu merasa nyaman dalam pengaturan yang tidak dikenal dan mau belajar dari orang lain sehingga produktivitas individu bisa berdampak secara simultan terhadap kinerja organisasi dan ini tentunya bukan hanya harapan satu atau dua organisasi atau perusahaan saja akan tetapi harapan semua perusahaan global agar dapat bisa bertahan dan bertumbuh ditengah tantangan apapun termasuk di era VUCA (*Vitolyity, Uncertain, Complex and Ambiguity*) saat ini.

Perkembangan dunia industri tidak bisa dihindari lagi di era VUCA yang sedang dihadapi oleh semua orang dengan adanya kemajuan teknologi dari industri 1.0 hingga sekarang industri 4.0, *Society* 5.0, pandemi dan akhirnya yang diharapkan dari pelaku industri adalah produktivitas secara berkesinambungan dan sebisa mungkin menghindari penurunan produktivitas sehingga berdampak terhadap struktur organisasi perusahaan dengan perangkat kerja yang murah dan efisien serta tidak mengurangi tujuan atau visi dari organisasi tersebut termasuk keinginan dari pemangku kepentingan seperti *shareholder* yang telah menginvestasikan

uangnya ke perusahaan mengharapkan timbal balik berupa keuntungan, dan pelajaran yang tidak pernah berhenti dari arti produktivitas itu sendiri dan yang harus dilakukan oleh organisasi adalah inovasi untuk menghadapi perubahan-perubahan di depan mata dalam mengelola bisnis yang ada.

Belum selesai tantangan dunia usaha dihadapkan pada era industri 4.0 dan *society* 5.0 yaitu perubahan mendasar dalam industrialisasi dengan munculnya *cyber physical system* (mekanis berdasarkan algoritma komputer) dan *artificial Intelligence/AI* (kecerdasan buatan) pada tahun 2020 diperparah dengan adanya pandemi covid 19 sampai dengan hari ini meskipun vaksin sudah ada tetapi virus ini terus bermutasi dan saat ini dunia dihadapkan varian terbaru covid 19 omicron, gelombang pandemi ini membuat dunia bisnis global mengalami kemunduran dalam pencapaian produktivitas dan menyebabkan Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) di seluruh dunia. Di Amerika Serikat, jumlah karyawan yang di PHK kurang lebih sebanyak 45,7 juta sampai juni 2020 sebagai berikut:

Tabel 1

Jumlah Karyawan yang di PHK di Amerika Serikat

No	Perusahaan	Jumlah PHK
1	Qantas	6.000
2	United Airline	16.000 – 36.000
3	Boeing	16.000
4	Amerika Airlines	19.000
5	Juul Labs	1.200

Sumber: Kagama Human Capital

Dampak pandemi ini tidak hanya membuat perusahaan-perusahaan yang ada di Amerika melakukan

PHK tetapi juga dengan perusahaan yang ada di Eropa seperti:

Tabel 2
Jumlah Karyawan Yang di PHK di Eropa

No	Perusahaan	Jumlah PHK
1	Mark & Spencer	7.000
2	Easy Jet	4.500
3	Virgin Atlantik	1.150

Sumber: Kagama Human Capital

Sedangkan di Jepang, Menteri Tenaga Kerjanya mengatakan 4.943 karyawan tidak tetap di PHK dan sebanyak 20.933 karyawan kontrak di PHK sejak Februari 2020.

Produktivitas bisa dimaksud selaku keterampilan seperangkat sumber- sumber ekonomi guna menciptakan suatu maupun perbandingan antara pengorbanan dengan pendapatan (Gaol 2014, 687). Industri 4.0, *Society* 5.0 dan terutama Pandemi membuat banyak perusahaan mengalami penurunan atau kemunduran produktivitas bisnis, sehingga melakukan perubahan strategi agar bisnis tetap bertahan dan pada akhirnya berdampak terhadap struktur organisasi dengan PHK karyawan pada bagian atau fungsi pekerjaan yang dinilai kurang efektif, dalam proses ini tentunya bukan hal yang mudah karena jika salah melakukan PHK yang tidak tepat sasaran, maka sebaliknya perusahaan bukan bertahan tetapi mengalami kebangkrutan. Untuk melihat ini perusahaan harus melakukan identifikasi terlebih dahulu, salah satu caranya dengan melakukan *Organizational Network Analysis/ONA* (analisis jaringan organisasi) yang merupakan metode untuk dapat mengidentifikasi siapa pemberi efektivitas dan pemberi energi yang sebenarnya dan

yang melacak dan memetakan alur kerja sehari-hari, kolaborasi, dan berbagi keahlian di seluruh perusahaan dan atau organisasi, dan ini adalah studi tentang bagaimana informasi mengalir di seluruh perusahaan dan bagaimana orang berkolaborasi di dalam dan di antara tim di luar struktur organisasi formal (Ferrar and Green 2021, 205).

Pengalaman dan pengetahuan dari setiap karyawan memiliki arti yang sangat penting dalam menjalankan roda organisasi yang tidak terlepas dari kompetensi dan atau kemampuan masing-masing individu sehingga bisa diharapkan dapat berkontribusi bagi perusahaan secara jangka panjang dan yang diperlukan kurang lebih mencakup peluang yang tersedia untuk kegiatan pribadi, profesional dan/atau bisnis di masa depan, yang juga melibatkan aspek atau gambaran besar yang menyediakan kerangka kerja di mana orang tinggal dan bekerja, seperti pemahaman umum tentang perkembangan ekonomi dan dampaknya terhadap bisnis perusahaan dan kemungkinan yang berdampingan dengan tantangan yang dihadapi oleh karyawan maupun organisasi.

Menurut CIPD UK (*Chartered Institute Of Personnel Development, United Kingdom*) disebutkan bahwa kompetensi sebagai sebuah pedoman dari organisasi yang diberikan kepada setiap individu untuk menghasilkan kinerja yang diharapkan (Taylor 2020, 25). Dan menurut OECD (*Organization for Economic Co-Operation and Development*) *Learning Compass 2030*, menjelaskan bahwa setidaknya terdapat tiga-tipe keterampilan yang dibutuhkan untuk menyikapi keadaan saat ini, yaitu;

1. Kognitif dan metakognitif seperti berpikir kritis, kreatif, memiliki keinginan untuk belajar dan kemampuan regulasi.

2. Keterampilan sosial dan emosional seperti empati, efikasi diri, tanggung jawab dan kolaborasi.
3. Kemampuan bekerja secara praktis, termasuk penggunaan perangkat informasi dan teknologi komunikasi.

Selain ONA memetakan kompetensi karyawan adalah salah satu cara selanjutnya yang bisa dilakukan oleh perusahaan agar tidak salah dalam menyeleksi, memilih karyawan yang masih dan tidak sesuai lagi dengan tujuan dan strategi organisasi. Berdasarkan latar belakang di atas maka peneliti tertarik untuk mengkaji tentang “Efektivitas *Organizational Network Analysis* (ONA) Terhadap Kompetensi Global dan Produktivitas Kerja Pada Perusahaan Multinasional”.

B. Manfaat *Organizational Network Analysis* bagi Perusahaan Multinasional

1. Manfaat Teoritis

Untuk memberikan sumbangan pemikiran terhadap ilmu pengetahuan di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) terutama dalam hal efektifitas *Organizational Network Analysis* terhadap Kompetensi dan Produktivitas Kerja.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan menjadi salah satu untuk memberikan solusi bagi peningkatan produktivitas kerja pada perusahaan global maupun lokal dalam menghadapi permasalahan saat ini yang menyangkut MSDM terutama dalam *Organizational Network Analysis*, Kompetensi, Produktivitas Kerja.

BAB II

ORGANIZATIONAL NETWORK ANALYSIS

A. Kajian tentang *Organizational Network Analysis*

Sudah banyak penulis yang mengkaji tentang pengaruh variabel yang di gunakan oleh penulis, namun kesemuanya memiliki karakteristik sendiri-sendiri dimulai dari Jumlah Variabel yang digunakan, objek penelitian hingga hasil kesimpulan dari penelitian tersebut. Hubungan dengan penelitian terdahulu dengan penelitian *Organizational Network Analysis* terhadap Kompetensi dan Produktivitas Kerja pada perusahaan global, dan dibawah ini adalah penelitian-penelitian sebelumnya dari variabel yang peneliti ajukan. ditampilkan pada tabel berikut:

Tabel 1

No	Peneliti	Judul	Variabel/ Indikator	Hasil/Temuan	Perbedaan	Persamaan
1	Rodlial Ramdhan. Tackbir Abubakar. (2018)	Pengaruh Kompetensi Pegawai Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Dinas Kesehatan Kota Bandung	Independen <ul style="list-style-type: none"> • Kompetensi Dependen <ul style="list-style-type: none"> • Produktivitas Kerja 	Kompetensi Pegawai berefektivitas secara positif terhadap Produktivitas Kerja	<ul style="list-style-type: none"> • Obyek Penelitian Organisasi Kesehatan • Hanya 1 Variabel Independen; Kompetensi 	Menguji efektifitas Kompetensi terhadap Produktivitas Kerja
2	Umi Rusilowati. Hira Maulida. (2020)	<i>Effect of Competence and Career Development on Turnover and It's Impact on Productivity</i>	Independen <ul style="list-style-type: none"> • Competence • Career Development Moderating <ul style="list-style-type: none"> • Turnover Dependen <ul style="list-style-type: none"> • Productivity 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>There is a positive and significant partial effect between career development and turnover</i> • <i>There is a positive and significant partial effect between</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Menggunakan 2 Variabel Independen; Competence, Career Development • Turnover sebagai variabel moderating 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Productivity</i> sebagai Variabel Dependen • Menguji efektifitas <i>Competence</i> terhadap <i>Productivity</i>

				<p><i>competences on productivity</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>There is a positive and significant partial effect between career developments on productivity</i> • <i>There is a partial positive and significant influence between turnover on productivity</i> • <i>There is a simultaneous and significant positive influence between competences and career developments on productivity</i> 		
--	--	--	--	---	--	--

Sumber: diolah kembali tahun 2022

B. Teori Kinerja

1. Produktivitas

a. Pengertian Produktivitas

Konsep produktivitas dan produksi acapkali dengan tidak tepat dipertukarkan, padahal produktivitas itu bukanlah produksi. Produktivitas bukanlah prestasi. Produktivitas bukanlah jasa (sebagai lawan imbalan jasa). Produktivitas juga bukan hasil. Produksi, prestasi, jasa dan hasil merupakan komponen-komponen upaya produktivitas, tetapi bukanlah istilah-istilah yang ekuivalen. Orang kebanyakan mungkin mengaitkan konsep produktivitas dengan produksi dan pemabrian karena kedua konsep terakhir itu merupakan konsep yang paling tampak, teraba, dan terukur. Bahkan ahli-ahli ekonomi banyak mendukung pandangan tradisional ini dengan mengartikan produktivitas sebagai output per biaya buruh. Tampaknya anggapan ini perlu berubah agar dapat menggabungkan segenap aspek kehidupan kerja. Kenaikan produksi memperlihatkan peningkatan jumlah hasil yang dicapai, sedangkan kenaikan produktivitas mengandung arti perbaikan cara dan daya pencapaian produksi tersebut. Misalnya produksi dapat ditingkatkan menjadi tiga kali lipat dengan menggunakan sarana empat kali lipat. Contoh ini memperlihatkan bahwa produksi memang meningkat, namun sayangnya dengan produktivitas yang merosot. Dengan perkataan lain, kenaikan produksi tidak perlu senantiasa berarti kenaikan produktivitas. Produktivitas pada hakikatnya meliputi sikap yang senantiasa mempunyai pandangan bahwa metode kerja hari ini harus lebih baik daripada metode kerja hari kemarin, dan hasil yang dapat diraih esok hari harus lebih banyak atau lebih bermutu daripada hasil yang diraih hari ini. Kalau seseorang memiliki sikap hidup seperti itu, maka ia senantiasa mempunyai dorongan untuk mencari dan

mendapatkan metode untuk memperbaiki dan meningkatkan kemampuannya sehingga dapat terdorong untuk menjadi terbuka, kreatif, dinamis, inovatif dan kritis terhadap gagasan-gagasan baru dan perubahan.

Ahli-ahli ekonomi mengatakan bahwa produktivitas itu merupakan perbandingan antara hasil kegiatan (yang disebut "output") dan segenap pengorbanan untuk mencapai hasil tersebut (yang disebut "input"). Lazimnya perbandingan itu menggambarkan suatu bilangan pukul rata yang mengungkapkan hasil bagi antara angka output keseluruhan dan angka input keseluruhan dari sejumlah kategori barang (jasa). Pada tingkat perusahaan, produktivitas diartikan secara umum sebagai konsep yang bersistem yang berkaitan dengan perubahan input ke dalam output oleh sistem tersebut. Konsep dinamik ini dapat didefinisikan lebih spesifik sebagai output yang berhubungan dengan ke empat input sumberdaya perusahaan yang utama (Everett E. Adam Jr., CS, 1970: 10).

Produktivitas sangat berbeda dengan produksi. Tetapi produksi merupakan salah satu komponen dari usaha produktivitas, selain kualitas dan hasil keluarannya. Produksi adalah suatu kegiatan yang berhubungan dengan hasil keluaran dan umumnya dinyatakan dengan volume produksi, sedangkan produktivitas berhubungan dengan efisiensi penggunaan sumber daya (masukan dalam menghasilkan tingkat perbandingan antara keluaran dan masukan). Peningkatan produktivitas dan efisiensi merupakan sumber pertumbuhan utama untuk mewujudkan pembangunan yang berkelanjutan. Sebaliknya, pertumbuhan yang tinggi dan berkelanjutan juga merupakan unsur penting dalam menjaga kesinambungan peningkatan produktivitas jangka panjang. Dengan jumlah tenaga kerja dan modal yang sama, pertumbuhan output akan meningkat lebih cepat apabila

kualitas dari kedua sumber daya tersebut meningkat. Walaupun secara teoritis faktor produksi dapat dirinci, pengukuran kontribusinya terhadap output dari suatu proses produksi sering dihadapkan pada berbagai kesulitan. Disamping itu, kedudukan manusia, baik sebagai tenaga kerja kasar maupun sebagai manajer, dari suatu aktivitas produksi tentunya juga tidak sama dengan mesin atau alat produksi lainnya. Seperti diketahui bahwa output dari setiap aktivitas ekonomi tergantung pada manusia yang melaksanakan aktivitas tersebut, maka sumber daya manusia merupakan sumber daya utama dalam pelaksanaan aktivitas perusahaan.

Menurut (Blocher, Chen and Lin 2000) Produktivitas adalah hubungan antara berapa output yang dihasilkan dan berapa input yang dibutuhkan untuk memproduksi output tersebut.

Menurut (Husien Umar 1999:9) produktivitas mengandung arti sebagai perbandingan antara hasil yang dicapai (output) dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan (input). Rumus produktivitas sebagai berikut:

$$\text{Produktivitas} = \frac{\text{Efektifitas menghasilkan output}}{\text{Efisiensi menggunakan input}}$$

Dalam buku akuntansi biaya dan akuntansi manajemen untuk teknologi maju dan globalisasi, (Supriyono 1994:414) mengemukakan produktivitas adalah: Produktivitas berkaitan dengan memproduksi secara efisien dan khususnya ditujukan pada hubungan antara keluaran dan masukan yang digunakan untuk memproduksi keluaran tersebut. Sedangkan menurut (Basu and Sukotjo 1998) Produktivitas adalah suatu konsep yang menggambarkan hubungan antar hasil (jumlah barang dan jasa yang diproduksi) dengan sumber (tenaga kerja, bahan baku, modal,

energy, dan lain-lain) yang dipakai untuk menghasilkan barang tersebut.

Menurut (Sinungan 2009) produktivitas dapat diartikan sebagai perbandingan antara totalitas pengeluaran pada waktu tertentu dibagi totalitas masukan selama periode tersebut. Dua aspek penting dalam produktivitas yaitu efisiensi dan efektivitas. Efisiensi berkaitan dengan seberapa baik berbagai masukan itu dikombinasikan atau bagaimana pekerjaan itu dilaksanakan. Ini merupakan suatu kemampuan untuk menghasilkan lebih banyak dari jumlah masukan yang paling minimum. Ini berarti bagaimana mencapai suatu tingkat volume tertentu dengan kualitas yang tinggi, dalam jangka waktu yang lebih pendek, dengan pengeluaran yang seminimal mungkin. Sedangkan efektivitas berkaitan dengan suatu kenyataan apakah hasil-hasil yang diharapkan ini atau tingkat keluaran itu dapat dicapai atau tidak (Putti 1989).

Menurut Setiawan (2012) yang dikutip oleh (Mahanggoro 2018) produktivitas diartikan sebagai perbandingan antara hasil-hasil dari keseluruhan sumber daya yang dipergunakan atau perbandingan jumlah produksi (*output*) dengan sumber daya yang digunakan (*input*).

George Kuper, pejabat direktur eksekutif "National Commission on Productivity and Work Quality" berpendapat, bahwa produktivitas itu merupakan perpaduan efektivitas dan efisiensi. Untuk menentukan produktivitas, seseorang harus menjawab apakah hasil yang dibutuhkan tercapai (pertanyaan efektivitas) dan sumberdaya apakah yang dipergunakan untuk mencapainya (pertanyaan efisiensi). Terdapat nilai dalam perpaduan ke dua istilah itu karena produktivitas itu merupakan konsep yang menghubungkan hasil dengan alat-alat yang menghasilkan hasil tersebut. Karena itulah maka

produktivitas itu adalah perpaduan antara efektivitas dan efisiensi (Geor Kuper, 1975: 12).

Karena itu maka produktivitas akan lebih baik bila didefinisikan sebagai ukuran sampai sejauh mana sumber-sumberdaya disertakan dan dipadukan dalam organisasi dan digunakan untuk mencapai seperangkat hasil. Efektivitas berhubungan dengan pelaksanaan, sedangkan efisiensi berhubungan dengan pemanfaatan sumber-sumberdaya. Sampai sejauh mana sumber-sumberdaya dapat dikombinasikan dan dimanfaatkan ditetapkan dengan membandingkan besaran atau jumlah hasil yang seringkali disebut output (efektivitas), dengan besaran atau jumlah sumber-sumberdaya yang acapkali disebut input (efisiensi).

(Gaol 2014) menjelaskan bahwa Indeks Produktivitas (IP) adalah perbandingan jumlah produksi (*output*) dengan sumber daya yang digunakan (*input*).

$$IP = \frac{\text{Output}}{\text{Input}}$$

Produktivitas dapat dikatakan meningkat apabila (J, Ravianto 1985, 19):

- a) Produktivitas (P) naik apabila Input (I) turun, Output (O) tetap
- b) Produktivitas (P) naik apabila Input (I) turun, Output (O) naik
- c) Produktivitas (P) naik apabila Input (I) tetap, Output (O) naik
- d) Produktivitas (P) naik apabila Input (I) naik, Output (O) naik tetapi jumlah kenaikan Output lebih besar daripada kenaikan Input.
- e) Produktivitas (P) naik apabila Input (I) turun, Output (O) turun tetapi jumlah penurunan Input lebih kecil daripada turunnya Output.

(Sunyoto 2015) menjelaskan bahwa produktivitas tenaga kerja adalah ukuran yang menunjukkan pertimbangan antara *input* dan *output* yang dikeluarkan perusahaan serta peran tenaga kerja yang dimiliki persatuan waktu.

(Wibowo 2016) kebanyakan ukuran produktivitas yang dipakai ekonom dan eksekutif bisnis adalah *labor productivity index* karena tenaga kerja merupakan komponen biaya terbesar. Ukuran tersebut memberikan indikasi apakah sumber daya telah digunakan dengan baik ataukah telah di boroskan.

Menurut Umar yang dikutip oleh (Mahanggoro 2018) Ada dua aspek produktivitas: pertama, efisiensi dalam mencapai produktivitas maksimum (pencapaian tujuan kualitas, kuantitas, dan waktu); dan kedua, efisiensi yang terkait dengan upaya versus biaya penggunaan atau pelaksanaan tugas-tugas pelaksanaan.

Menurut *Asian Productivity Organization/APO* (2015), Produktivitas adalah kunci untuk mempertahankan daya saing, baik di tingkat organisasi maupun negara, dan dalam memastikan pembangunan sosial ekonomi yang berkelanjutan. Berbagai alat, teknik, metode, dan praktik peningkatan produktivitas yang telah dikembangkan dan diadopsi selama bertahun-tahun dalam produksi dan konsumsi barang dan jasa sangat penting bagi dinamisme ekonomi. setidaknya ada dua definisi penting yang sering digunakan dan dianut oleh APO yaitu produktivitas adalah hubungan antara kuantitas output (barang dan jasa yang diproduksi) dan kuantitas input (yaitu, sumber daya seperti tenaga kerja, bahan, mesin, dan energi) yang digunakan dalam produksi.

Indikator produktivitas mengukur efektivitas dan efisiensi input yang diberikan dalam menghasilkan output.

Produktivitas tenaga kerja dan produktivitas modal adalah contoh indikator produktivitas. Produktivitas tenaga kerja, yang didefinisikan sebagai nilai tambah per pekerja, adalah ukuran produktivitas yang paling umum. Ini mencerminkan efektivitas dan efisiensi tenaga kerja dalam produksi dan penjualan output dan Produktivitas modal mengukur efektivitas dan efisiensi modal dalam menghasilkan output. Ini didefinisikan sebagai nilai tambah per *value* modal. Produktivitas modal dihasilkan dari perbaikan mesin dan peralatan yang digunakan, serta keterampilan tenaga kerja yang menggunakan modal, proses, dan lain-lain. Dalam pendekatan terpadu untuk pengukuran produktivitas, berbagai dimensi operasi organisasi dihubungkan untuk menunjukkan bagaimana masing-masing dari mereka mempengaruhi kinerja secara keseluruhan. Dalam pendekatan terpadu untuk pengukuran produktivitas, berbagai dimensi operasi organisasi dihubungkan untuk menunjukkan bagaimana masing-masing dari mereka mempengaruhi kinerja secara keseluruhan. Dan pada mulanya Produktivitas merupakan tolok ukur penting dari kinerja.

Berdasarkan definisi diatas dapat disimpulkan bahwa perusahaan atau organisasi harus memperhatikan bagaimana mereka mengkonversikan sumber daya (masukan) menjadi keluaran. Keluran dapat berupa produk yang dimanufaktur, barang yang terjual atau jasa yang diberikan. Keluaran merupakan alat penting karena tanpa keluaran atau kumpul hasil-hasil berarti bukan produktivitas. Hal ini menunjukkan keefektifan di dalam mencapai suatu hasil, sehingga produk dapat diberi batasan sebagai seberapa efisiensinya masukan dikonversikan ke dalam keluarakeluaran karena faktor masukan menyatakan pemakaian sumber daya seminimal mungkin.

b. Produktivitas dalam Islam

Di dalam Al Qur'an banyak sekali menyebut tentang kata 'amal maupun kata jamaknya a'maal, yang mana kata tersebut berasal dari sebuah kata kerja (fi'il) "لَمَعٌ - لَمَعَى" "yang bisa diartikan "bekerja" atau "melakukan sesuatu". Beberapa kata lain yang bisa dimaknai "bekerja" antara lain adalah : "jahada", "kasaba", "sa'aa". Terkait tingginya frekuensi dalam menyebut kata tersebut, dapat diartikan bahwa bekerja didalam Al-Qur'an dianggap sesuatu yang sangat penting. Produktivitas, secara terminologi sangat erat kaitannya bekerja. Jadi, bisa disimpulkan bahwa produktivitas dalam Islam, khususnya yang dibahas didalam Al- qur'an merupakan sesuatu konsep yang sangat penting. Adapun ayat – ayat yang membahas mengenai produktivitas yaitu firman Allah SWT. dalam Al-qur'an Q.S An- Nisa' ayat 95:

لَا يَسْتَوِي الْقَاعِدُونَ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ غَيْرُ أُولِي الضَّرَرِ وَالْمُجَاهِدُونَ فِي سَبِيلِ اللَّهِ بِأَمْوَالِهِمْ وَأَنْفُسِهِمْ فَضَّلَ اللَّهُ الْمُجَاهِدِينَ بِأَمْوَالِهِمْ وَأَنْفُسِهِمْ عَلَى الْقَاعِدِينَ دَرَجَةً ۗ وَكُلًّا وَعَدَ اللَّهُ الْحَسَنَىٰ وَفَضَّلَ اللَّهُ الْمُجَاهِدِينَ عَلَى الْقَاعِدِينَ أَجْرًا عَظِيمًا ﴿٩٥﴾ (النساء/4: 95)

Artinya: "Tidak sama orang-orang mukmin yang duduk (tidak turut berperang) tanpa mempunyai uzur dengan orang-orang yang berjihad di jalan Allah dengan harta dan jiwanya. Allah melebihkan derajat orang-orang yang berjihad dengan harta dan jiwanya atas orang-orang yang duduk (tidak ikut berperang tanpa uzur). Kepada masing-masing, Allah menjanjikan (pahala) yang terbaik (surga), (tetapi) Allah melebihkan orang-orang yang berjihad atas orang-orang yang duduk dengan pahala yang besar." (An-Nisa'/4:95)

Kata kunci dari ayat diatas, terkait produktivitas adalah kata “berjihad”. Akan tetapi, ayat tersebut harus dipahami secara konseptual bukan secara kontekstual. Seandainya kita memahami ayat tersebut secara kontekstual, kata “berjihad” dalam ayat tersebut cenderung dekat dengan kata “berperang”, atau dengan kata lain bahwa jihad itu diartikan perang secara fisik. Akan berbeda seandainya kita memahami ayat tersebut secara konseptual karena kata ‘berjihad’ dalam ayat tersebut akan mempunyai makna yang lebih luas dan mendalam. Secara konseptual, kata “berjihad” dalam ayat tersebut dapat diartikan “bekerja”. Makna bekerja disini bukan dalam arti bekerja saat terjadi peperangan, tetapi bekerja dalam arti yang sangat luas, sebagai contoh misalnya; bekerja untuk mencari nafkah bagi keluarga. Dengan catatan, bahwa proses bekerja yang dilakukan diridhoi oleh Allah SWT (halal hukumnya).

Islam melarang menyianyiakan apapun bahkan menuntut untuk memanfaatkan apa saja menjadi sesuatu yang lebih baik. firman Allah dalam Al- Qur’an Surat Al-Asr 1-2 :

وَالْعَصْرِ ۝١ إِنَّ الْإِنْسَانَ لَفِي خُسْرٍ ۝٢ (العصر/103: 1-2)

Artinya: “Demi masa, Sesungguhnya manusia benar-benar berada dalam kerugian,” (Al-'Asr/103:1-2).

Inilah ayat yang menggambarkan bahwa sangat penting untuk memanfaatkan sumber daya yang telah dianugerahkan Allah SWT. Dari input yang berupa waktu akan terlihat tingkat produktivitas seseorang, ada yang waktu tersebut hanya terbuang sia-sia tanpa menghasilkan sesuatu peningkatan apapun, namun ada juga orang yang memanfaatkan waktu dengan sangat baik sehingga terlihat

adanya peningkatan demi peningkatan dari segi ibadahnya, pekerjaannya, perilakunya, amal salehnya, dan lain-lain.

Agama Islam sangat menganjurkan agar manusia dapat bekerja dengan baik dan giat. Islam mendorong orang-orang mukmin untuk bekerja keras, karena pada hakikatnya kehidupan dunia ini merupakan kesempatan yang tidak akan pernah terulang untuk berbuat kebajikan atau sesuatu yang bermanfaat bagi orang lain. Hal ini sekaligus untuk menguji orang-orang mukmin, siapakah diantara mereka yang paling baik dan tekun dalam bekerja. Dalam Islam, seorang muslim dianjurkan melakukan sesuatu dengan prestasi yang terbaik, bukan hanya bagi dirinya, tetapi juga bagi orang lain. Karena hal ini menjadi ukuran pribadi yang unggul sebagaimana dalam hadis.

Nabi SAW bersabda: *Mukmin yang kuat lebih baik dan lebih dicintai dari pada mukmin yang lemah dan dalam segala hal selalu mengerjakan yang terbaik, raihlah apa yang dapat memberi manfaat bagimu, dan mintalah pertolongan pada Allah, jangan lemah! Kalau engkau tertimpa sesuatu maka jangan berkata: "Kalau aku berbuat begini dan begitu," tetapi katakanlah: "Allah SWT telah menentukan dan menghendaki aku." Berandai-andai itu adalah perbuatan syaitan.* (HR. Muslim)

Hadis diatas mengandung pengertian bahwa seorang mukmin dianjurkan menjadi pribadi yang kuat dan unggul dengan cara:

1. Memperkuat Keimanan

Keimanan seseorang akan membawa pada kemuliaan, baik didunia maupun diakhirat. Jika kualitas keimanannya kuat dan selalu diikuti dengan melakukan amal saleh, maka ia akan merasakan manisnya iman.

2. Menggali Kemampuan (*Ability*)

Seorang mukmin diwajibkan bekerja dengan baik agar menjadi kategori orang yang kuat dalam berbagai hal, baik dalam keimanan, kejiwaan, keilmuan dan sebagainya. Karena, jika sudah memiliki kekuatan tersebut, maka mereka akan menjadi orang yang unggul dan akan menghasilkan prestasi-prestasi dalam hidupnya. Baik prestasi dalam kehidupan keluarga, maupun dalam hal pekerjaan. Prestasi dalam bekerja dapat dilihat dari kualitas kerja dan kinerja yang tinggi dan semakin baik.

3. Memperbanyak Perbuatan Yang Bermanfaat

Dalam bekerja, seorang mukmin dianjurkan meraih prestasi yang terbaik dan bermanfaat, tidak boleh berandai-andai dan tidak boleh hanya merencanakan tanpa pelaksanaannya (Nurdiana 2008).

Bekerja merupakan kewajiban setiap muslim, sebab dengan bekerja setiap muslim mengaktualisasikan kemuslimannya. Karena manusia adalah makhluk ciptaan Allah yang paling sempurna dan mulia di atas dunia. Hal ini sesuai dengan firman:

فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِنْ فَضْلِ اللَّهِ
وَادْكُرُوا اللَّهَ كَثِيرًا لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ ﴿١٠﴾ (الجمعة/62:10)

Artinya: “Apabila salat (Jumat) telah dilaksanakan, bertebaranlah kamu di bumi, carilah karunia Allah, dan ingatlah Allah sebanyak-banyaknya agar kamu beruntung.” (Al-Jumu'ah/62:10)

Dalam Islam menganjurkan pada umatnya untuk memproduksi dan berperan dalam berbagai bentuk aktivitas ekonomi. Islam memberkati pekerjaan dunia ini dan

menjadikannya bagian dari ibadah dan jihad. Dengan bekerja, individu bisa memenuhi kebutuhan hidupnya, mencukupi kebutuhan keluarganya dan berbuat baik terhadap tetangganya (Putra 2006). Allah SWT, berfirman : Surat Al-Isra" ayat 70:

﴿وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُمْ مِّنَ الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَىٰ كَثِيرٍ مِّمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلًا﴾
 ٧٠ ء (الاسراء/17:70)

Artinya: “Sungguh, Kami telah memuliakan anak cucu Adam dan Kami angkut mereka di darat dan di laut. Kami anugerahkan pula kepada mereka rezeki dari yang baik-baik dan Kami lebihkan mereka di atas banyak makhluk yang Kami ciptakan dengan kelebihan yang sempurna.” (Al-Isra'/17:70)

Ayat di atas menerangkan kepada kaum beriman untuk dapat meningkatkan produktivitas kerja guna memperoleh pendapatan yang dapat memperbaiki keadaan ekonominya. Dalam bukunya (Hafinuddin and Tanjung 2003), penghayatan terhadap nilai atau makna hidup, agama, pengalaman dan pendidikan harus diarahkan untuk menciptakan sikap kerja professional, sedangkan apresiasi nilai yang bersifat aplikatif akan membuahkan *akhlakul karimah*, diantaranya:

a) *Ash-Sholih* (baik dan bermanfaat)

﴿مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّاهُ حَيَوَةً طَيِّبَةً ۗ وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ﴾
 (النحل/16:97)

Artinya: “Siapa yang mengerjakan kebajikan, baik laki-laki maupun perempuan, sedangkan dia seorang mukmin, sungguh, Kami pasti akan berikan kepadanya kehidupan yang baik dan akan Kami beri balasan dengan pahala yang lebih baik daripada apa yang selalu mereka kerjakan.” (An-Nahl/16:97)

b) *Al-Itqon* (kemantapan)

Kualitas kerja yang itqan atau perfect merupakan sifat pekerjaan Tuhan, kemudian menjadi kualitas pekerjaan yang Islami.

c) *Al-Ihsan* (melakukan yang terbaik atau lebih baik)

Kualitas ihsan mempunyai dua makna dan memberikan dua pesan, yaitu sebagai berikut. Pertama, ihsan berarti yang terbaik dari yang dapat dilakukan. Kedua, ihsan mempunyai makna “lebih baik” dari prestasi atau kualitas pekerjaan sebelumnya. Keharusan berbuat yang lebih baik juga berlaku ketika seorang muslim membalas jasa atau kebaikan orang lain. Bahkan, idealnya ia tetap berbuat yang lebih baik, hatta ketika membalas keburukan orang lain.

d) *Al-Mujahadah* (bekerja keras dan optimal)

وَالَّذِينَ جَاهَدُوا فِينَا لَنَهْدِيَنَّهُمْ سُبُلَنَا وَإِنَّ اللَّهَ لَمَعَ
الْمُحْسِنِينَ ۚ ٦٩ (العنكبوت/29:69)

Artinya: “Orang-orang yang berusaha dengan sungguh-sungguh untuk (mencari keridaan) Kami benar-benar akan Kami tunjukkan kepada mereka jalan-jalan Kami. Sesungguhnya Allah benar-benar bersama orang-orang yang berbuat kebaikan.” (Al-'Ankabut/29:69)

e) *Tanafus* dan *Taawun* (berkompetisi dan tolong menolong)

Al-Quran dalam beberapa ayatnya menyerukan persaingan dalam kualitas amal soleh. Pesan persaingan ini kita dapati

dalam beberapa ungkapan Qurani yang bersifat “amar” atau perintah. Ada perintah “*fastabiqul khairat*” (maka, berlomba-lombalah kamu sekalian dalam kebaikan).

أَمْ تُرِيدُونَ أَنْ تَسْأَلُوا رَسُولَكُمْ كَمَا سُئِلَ مُوسَىٰ مِنْ قَبْلُ ۗ وَمَنْ يَتَّبِعِ الْكُفْرَ بِالْإِيمَانِ فَقَدْ ضَلَّ سَوَاءَ السَّبِيلِ ﴿١٠٨﴾ (البقرة/2:

(108

Artinya: “Ataukah kamu menghendaki untuk meminta Rasulmu (Nabi Muhammad) seperti halnya Musa (pernah) diminta (Bani Israil) dahulu? Siapa yang mengganti iman dengan kekufuran, sungguh, dia telah tersesat dari jalan yang lurus.” (Al-Baqarah/2:108)

f) Sifat

- a. *Shidiq* berarti memiliki kejujuran dan selalu melandasi ucapan, keyakinan, serta perbuatan berdasarkan ajaran Islam.
- b. *Istiqomah*, artinya konsisten dalam iman dan nilai-nilai yang baik meskipun menghadapi berbagai godaan dan tantangan. Istiqomah dalam kebaikan ditampilkan dengan keteguhan, kesabaran, serta keuletan, sehingga menghasilkan sesuatu yang optimal. Misalnya, interaksi yang kuat dengan Allah dalam bentuk shalat, zikir, membaca Al-quran, dll. Semua proses itu akan menumbuhkembangkan suatu sistem yang memungkinkan kebaikan, kejujuran, dan keterbukaan teraplikasi dengan baik.
- c. *Fathanah*, berarti mengerti, memahami dan menghayati secara mendalam segala hal yang menjadi tugas dan kewajiban. Sifat ini akan menumbuhkan kreativitas dan kemampuan untuk melakukan berbagai macam inovasi

yang bermanfaat. Kreatif dan inovatif hanya mungkin dimiliki ketika seseorang selalu berusaha untuk menambah berbagai ilmu pengetahuan, peraturan, informasi, baik yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun perusahaan secara umum.

﴿٥٥﴾ قَالَ اجْعَلْنِي عَلَىٰ خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلَيْمُ

(يوسف/12: 55)

Artinya: “Dia (Yusuf) berkata, “Jadikanlah aku pengelola perbendaharaan negeri (Mesir). Sesungguhnya aku adalah orang yang pandai menjaga (amanah) lagi sangat berpengetahuan.” (Yusuf/12:55)

- d. Amanah, berarti memiliki tanggungjawab dalam melaksanakan setiap tugas dan kewajiban. Amanah ditampilkan dalam keterbukaan, kejujuran, pelayanan yang optimal, dan ihsan (berbuat yang terbaik) dalam segala hal. Sifat amanah harus dimiliki oleh setiap mukmin, apalagi yang memiliki pekerjaan yang berhubungan dengan pelayanan masyarakat.

﴿٥٨﴾ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ

﴿٥٨﴾ (النساء/4: 58)

Artinya: “Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanah kepada pemiliknya. Apabila kamu menetapkan hukum di antara manusia, hendaklah kamu tetapkan secara adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang paling baik kepadamu.

Sesungguhnya Allah Maha Mendengar lagi Maha Melihat.” (An-Nisa'/4:58)

- e. *Tabligh*, berarti mengajak sekaligus memberi contoh kepada pihak lain untuk melaksanakan ketentuan-ketentuan ajaran Islam dalam kehidupan sehari-hari. *Tabligh* yang disampaikan dengan hikmah, sabar, argumentatif, dan persuasif akan menumbuhkan hubungan kemanusiaan yang semakin solid dan kuat.

Kelayakan produktivitas tercermin pada besarnya produksi, kualitas produk, efektivitas dan efisiensi serta realisasi kepuasan para pekerja pada tingkat maksimal. Karena itu, sebaiknya masyarakat diarahkan pada perkembangan kepribadian yang produktif sehingga kelayakan produksi dapat tercapai

Kelayakan produksi sangat tergantung pada profesionalisme kerja individu. Professionalisme tidak tergantung hanya pada keahlian dan keterampilan kerja individu atau situasi kerja yang kondusif tetapi juga pada faktor-faktor psikis. Misalnya, minat individu terhadap pekerjaan dan rasa terlibat dengan profesi dan lembaga. Hal itu tergantung pada pemahaman individu terhadap nilai kerja, urgensi dan peranannya dalam produksi dan hubungannya dengan strategi umum produksi (Mursi 1997, 55). Dalam islam sebagaimana firman Allah dalam Al-Qur'an surat Fushilat 41: 33.

وَمَنْ أَحْسَنُ قَوْلًا مِّمَّنْ دَعَا إِلَى اللَّهِ وَعَمِلَ صَالِحًا وَقَالَ إِنَّنِي مِنَ

الْمُسْلِمِينَ ﴿٣٣﴾ (فصلت/41:33)

Artinya : “Siapakah yang lebih baik perkataannya daripada orang yang menyeru kepada Allah, mengerjakan kebajikan, dan berkata, “Sesungguhnya aku termasuk orang-orang muslim (yang berserah diri)?” (Fussilat/41:33)

Amal pekerjaan pada ayat ini dan ayat lainnya, meliputi amal keagamaan yakni melaksanakan amal syariah dan amal lainnya, terutama pekerjaan industrial. Balasan bagi amal yang baik juga meliputi materi dalam kehidupan di dunia, meskipun balasan itu dimaksud sebagai petunjuk terhadap balasan materi di dunia, Allah SWT berfirman dalam Al-Qur'an surat Yunus 10 : 61

وَمَا تَكُونُ فِي شَأْنٍ وَمَا تَتْلُوا مِنْهُ مِنْ قُرْآنٍ وَلَا تَعْمَلُونَ مِنْ عَمَلٍ
 إِلَّا كُنَّا عَلَيْكُمْ شُهُودًا إِذْ تُفِيضُونَ فِيهِ وَمَا يَعْزُبُ عَنْ رَبِّكَ مِنْ
 مِثْقَالِ ذَرَّةٍ فِي الْأَرْضِ وَلَا فِي السَّمَاءِ وَلَا أَصْغَرَ مِنْ ذَلِكَ وَلَا أَكْبَرَ
 إِلَّا فِي كِتَابٍ مُبِينٍ ﴿٦١﴾ (يونس/10:61)

Artinya: “Engkau (Nabi Muhammad) tidak berada dalam suatu urusan, tidak membaca suatu ayat Al-Qur'an, dan tidak pula mengerjakan suatu pekerjaan, kecuali Kami menjadi saksi atasmu ketika kamu melakukannya. Tidak ada yang luput sedikit pun dari (pengetahuan) Tuhanmu, walaupun seberat zarah, baik di bumi maupun di langit. Tidak ada sesuatu yang lebih kecil dan yang lebih besar daripada itu, kecuali semua tercatat dalam kitab yang nyata (Lauh Mahfuz).” (Yunus/10:61)

Ayat di atas menjelaskan bahwa apapun yang kita kerjakan di dunia sudah tercatat dalam kitabnya. Sehingga pentingnya penghayatan terhadap makna- makna yang terkandung dalam Al-quran. Dengan penghayatan tersebut diharapkan tumbuh sikap yang konsekuen dalam perilaku yang selalu megarah pada cara kerja yang efisien dan memanfaatkan waktu dengan sebaik-baiknya dalam bekerja. Sikap seperti ini merupakan modal dasar yang selalu

berorientasi pada nilai-nilai produktif. Firman Allah dalam Al-Qur'an surat Al-kahfi 18 : 7

إِنَّا جَعَلْنَا مَا عَلَى الْأَرْضِ زِينَةً لَّهَا لِنَبْلُوهُمْ أَيُّهُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا
(الكهف/18:7) ﴿٧﴾

Artinya: “*Sesungguhnya Kami telah menjadikan apa yang ada di atas bumi sebagai perhiasan baginya agar Kami menguji mereka siapakah di antaranya yang lebih baik perbuatannya.*” (Al-Kahf/18:7)

Ayat diatas menjelaskan bahwa hamparan bumi dengan segala isinya agar manusia berusaha secara produktif mengelolanya untuk kemaslahatan dan sumber penghidupan bagi manusia.

c. Pandangan Produktivitas

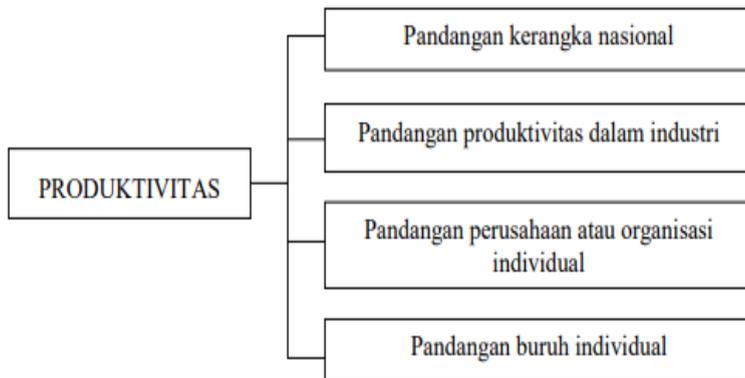
Pandangan terhadap produktivitas untuk keperluan definisi dan pemahaman belum konsisten atau seragam, Paul Mali dalam buku "Improving Total Productivity". (Paul Mali, 1978: 4) Russell W. Fenske bahkan telah mengidentifikasi 15 buah definisi yang berbeda dalam kepustakaan (Russel W Fenskel : 1967, 5). Menurut Paul Mali terdapat empat macam pandangan mengenai produktivitas tersebut (Paul Mali, 1978: 5).

a) Pandangan kerangka nasional. Pandangan dari titik kerangka nasional melihat negara sebagai suatu keseluruhan. Pandangan itu memperhitungkan, dengan cara yang sederhana, pengaruh-mempengaruhi yang kompleks dari faktor-faktor seperti buruh, modal, manajemen, bahan mentah, dan sumber-sumberdaya sebagai tenaga yang mempengaruhi barang-barang dan jasa-jasa ekonomi. Pandangan kerangka nasional itu

melukiskan segenap pengaruh yang berjumpa dalam suatu ramuan faktor sebagai kelompok.

- b) Pandangan produktivitas dalam industri. Pandangan ini memisahkan faktor-faktor yang berkaitan dengan dan mempengaruhi industri-industri yang spesifik seperti industri kapal terbang, minyak bumi, besi, perawatan kesehatan, transportasi, dan pendidikan. Tekanan tersebut memusatkan diri atas faktor-faktor yang secara eksklusif muncul dalam industri. Dapat diduga, perbandingan perusahaan-perusahaan dalam industri yang berlainan akan menyebabkan kekeliruan dan kesulitan.
- c) Pandangan perusahaan atau organisasi individual. Organisasi memiliki hubungan sebab akibat banyak faktor yang lebih kentara. Jam-manusia yang dipergunakan dan pekerjaan yang dihasilkan dapat diukur dan dibandingkan dengan jam-manusia dan pekerjaan yang berlainan lalu atau dibandingkan dengan perusahaan-perusahaan lain untuk "meraba" sampai sejauh mana efisiensi perusahaan tersebut. Profitabilitas (daya berlaba), hasil atas investasi, atau pemenuhan anggaran dapat memberikan ukuran bagaimana segenap sumberdaya itu telah diproses agar dapat menghasilkan output. Dalam organisasi, produktivitas tidaklah semata-mata ditentukan oleh sejauh mana kerasnya dan baiknya orang bekerja. Pentingnya teknologi, perlengkapan, dan proses kadang-kadang sangat besar, kadang-kadang sangat kecil.
- d) Pandangan buruh individual. Produktivitas seseorang dipengaruhi oleh lingkungan kerja dan alat-alat, perlengkapan dan proses. Dalam hal seperti ini faktor baru muncul. Faktor itu tidak begitu tampak atau terukur. Faktor tersebut, adalah motivasi terhadap produktivitas. Motivasi ini sangat dipengaruhi oleh kelompok tempat

seseorang bertindak sebagai anggota, saling mempengaruhi dengan kelompok, dan dorongan bekerja seseorang. Berbagai pandangan di atas mempunyai manfaat dalam hubungannya dengan tujuan dan penggunaannya. Pandangan-pandangan itu dapat mencegah definisi tunggal dan inklusif yang akan mencakup semua acuan atau kerangka. Paling banter, pandangan yang telah dikemukakan itu barangkali hanya mampu melihatnya sebagian-sebagian saja dari keseluruhan gejala yang kompleks itu.



d. Konsep Dasar Sistem Produktivitas

Sistem produksi pada jaman ini selalu melibatkan komponen struktural dan fungsional, seperti modal, bahan baku (material), prosedur, mesin, sumber daya manusia, informasi dan lain-lain. Menurut (Gaspersz 2000, 17) sistem produksi memiliki beberapa karakteristik sebagai berikut :

- a) Mempunyai komponen-komponen atau elemen-elemen yang saling berkaitan satu sama lain dan membentuk satu kesatuan yang utuh. Hal ini berkaitan dengan komponen struktural yang membangun sistem produksi itu.

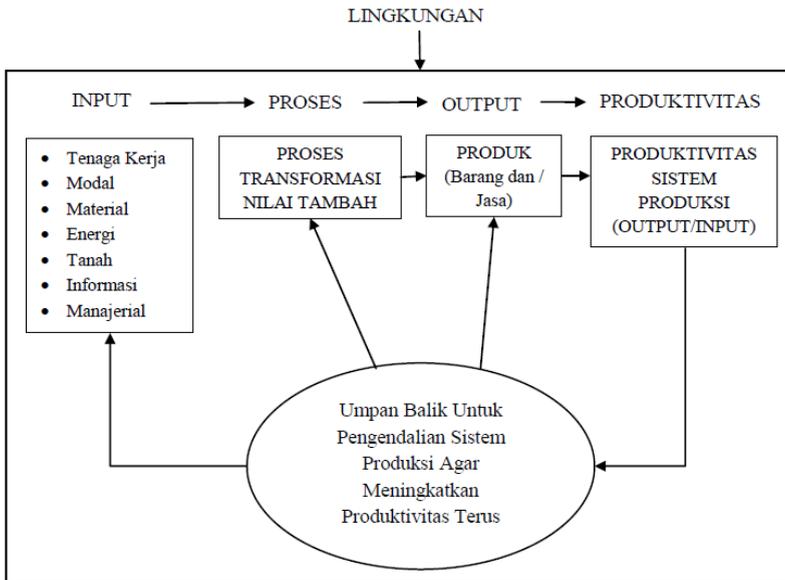
- b) Mempunyai tujuan yang mendasari keberadaannya, yaitu menghasilkan produk (barang atau jasa) berkualitas yang dapat dijual dengan harga kompetitif di pasar.
- c) Mempunyai aktivitas berupa proses transformasi nilai tambah input menjadi output secara efektif dan efisien.
- d) Mempunyai mekanisme yang mengendalikan pengoperasiannya berupa optimasi pengalokasian sumber daya.

Pada dasarnya produktivitas tidak sama dengan produksi, tetapi produksi, performa kualitas, hasil-hasil, merupakan komponen dari usaha produktivitas.

Dengan demikian, produktivitas merupakan gabungan dari efektivitas dan efisiensi, sehingga produktivitas dapat diukur berdasarkan rumus berikut :

$$\begin{aligned}
 \text{Produktivitas} &= \frac{\text{Output yang dihasilkan}}{\text{Input yang dipergunakan}} \\
 &= \frac{\text{Pencapaian tujuan}}{\text{Penggunaan Sumber – Sumber Daya}} \\
 &= \frac{\text{Efektivitas Pelaksanaan Tugas}}{\text{Efisiensi Penggunaan Sumber – Sumber Daya}} \\
 &= \frac{\text{Efektivitas}}{\text{Efisiensi}}
 \end{aligned}$$

Berdasarkan definisi produktivitas tersebut, system produktivitas dalam industry digambarkan sebagai berikut:



Skema Sistem Produktivitas

Sumber : (Gaspersz 2000, 19)

Pengukuran produktivitas dapat dilakukan pada berbagai unit kegiatan. Mulai dari yang terkecil sampai dengan yang terbesar, seperti stasiun kerja, unit badan usaha nasional atau internasional.

Model pengukuran produktivitas menurut (Gaspersz 2000) ada dua jenis model pada tingkat perusahaan yaitu: (1) pengukuran produktivitas model engineering, (2) pengukuran produktivitas model accounting. Pengukuran dengan model engineering ini yang banyak dilakukan adalah dengan pendekatan angka indeks. Kita dapat mengukur produktivitas pada periode waktu dasar, selanjutnya pengukuran produktivitas pada periode-periode berikutnya dapat diperbandingkan dengan keadaan produktivitas tahun dasar untuk mengetahui kecenderungan penungkatan produktivitas dari waktu ke waktu (Gaspersz 2000).

e. Arti Penting Produktivitas

Pentingnya arti produktivitas dalam meningkatkan kesejahteraan telah disadari secara universal, tidak ada jenis kegiatan manusia yang tidak mendapatkan keuntungan dari produktivitas yang ditingkatkan sebagai kekuatan untuk menghasilkan lebih banyak barangbarang maupun jasa, peningkatan produktivitas juga menghasilkan peningkatan langsung pada standar hidup yang berada dibawah kondisi distribusi yang sama dari perolehan produktivitas yang sesuai dengan masukan tenaga kerja.

Produktivitas penting dalam meningkatkan dan mempertahankan perusahaan dalam hal menghasilkan barang atau jasa yang pada dasarnya tidak lepas dari peningkatan dan pengefektifan mutu tenaga kerja sebagai sumber daya manusia yang sangat menentukan bagi kelangsungan hidup perusahaan.

Pengukuran produktifitas digunakan untuk mengukur tingkat kinerja yang dicapai oleh perusahaan. Dengan adanya produktivitas maka perusahaan dapat menilai efisiensi dan efektifitas. Produktivitas berkaitan dengan memproduksi keluaran secara efisiensi dan khususnya ditujukan pada hubungan keluaran dengan masukan yang digunakan untuk mempeoduksi keluaran tersebut. Biasanya perbedaan atau kombinasi atau bauran input dapat digunakan untuk menghsilkan tingkat keluaran tertentu.

Efisiensi produksi total adalah titik yang memenuhi dua kondisi yang memuaskan yaitu (Hansen and Mowen 1997, 22):

- a) Untuk setiap bauran input tertentu dapat menghasilkann output dalam jumlah tertentu, dalam arti ada kelebihan pemakaian input untuk menghasilkan output, meskipun mungkin hanya satu unit.

- b) Dengan menggunakan bauran input tertentu yang memuaskan sebagaimana kondisi pertama bauran yang biayanya paling rendah yang dipilih.

Kondisi pertama disebabkan oleh adanya hubungan teknis dan oleh sebab itu dinamakan efisiensi teknis. Kondisi kedua disebabkan oleh hubungan relative harga input dan oleh karena itu disebut efisiensi harga. Program peningkatan produktivitas berkaitan dengan gerakan kearah efisiensi produktivitas total. Sebagai contoh peningkatan produktivitas dapat dicapai dengan:

- a) Menggunakan semua input dalam jumlah yang lebih sedikit untuk menghasilkan keluaran dalam jumlah yang sama.
- b) Menghasilkan keluaran yang lebih banyak dengan menggunakan input yang sama.

Peningkatan produktivitas menjadi salah satu kunci bagi perusahaan pada umumnya, dan hal lain yang menyebabkan pentingnya produktivitas adalah meningkatnya standar kepuasan bagi pelanggan yang disertai dengan adanya kompetisi yang semakin ketat. Sebagai suatu kesatuan masing-masing bidang dan perusahaan harus mendukung produktivitas perusahaan secara keseluruhan. Oleh sebab itu program peningkatan produktivitas merupakan usaha terpadu yang menjadi tujuan strategik setiap pimpinan perusahaan.

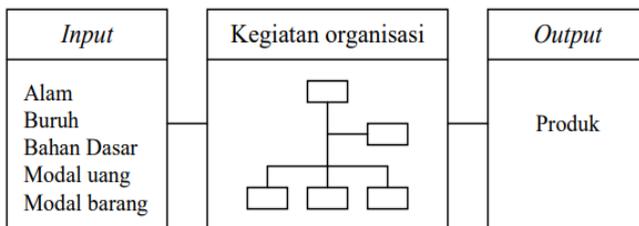
f. Metode Peningkatan Produktivitas

Para ahli melihat produktivitas sebagai rasio antara output dan input Karena itu produktivitas itu berkaitan dengan proses perubahan input hingga menjadi output. Berapa besar pemanfaatan input untuk memperoleh output

yang diharapkan akan menggambarkan dan menetapkan tingkat produktivitas tersebut.

Dalam setiap organisasi perusahaan, fungsi-fungsi produktivitas terdiri atas input, kegiatan dan output:

- a) Input dalam proses produktivitas meliputi antara lain modal uang, tenaga kerja (buruh), bahan dasar, dan model barang berupa mesin dan aktiva tetap lainnya.
- b) Kegiatan meliputi unsur-unsur seperti bentuk organisasi, proses produksi, penjualan, pelayanan dan kegiatan-kegiatan sejenis lainnya.
- c) Output berupa hasil yang diinginkan manajemen. Seusai sebuah organisasi memperoleh sejumlah input, maka input itu diprosesnya sehingga diperoleh nilai tambah yang terlihat dari bertambahnya kegunaan output. Proses tersebut akan terlihat dalam gambar dibawah.



Metode untuk meningkatkan produktivitas dapat dikategorikan ke dalam empat buah kemungkinan yang meliputi:

- a) Metode pemanfaatan sumberdaya yang lebih sedikit untuk mendapatkan jumlah produk yang sama.
- b) Metode pemanfaatan sumberdaya yang lebih sedikit untuk mendapatkan jumlah produk yang lebih besar.
- c) Metode pemanfaatan sumberdaya yang sama untuk mendapatkan jumlah produk yang lebih banyak.

d) Metode pemanfaatan sumberdaya yang lebih banyak untuk mendapatkan jumlah produk yang lebih banyak lagi.

Di samping ke empat metode tersebut, lazimnya digunakan pula berbagai metode yang bisa dengan efektif meningkatkan produktivitas, seperti tampak dalam gambar diatas. Dalam gambar itu terlukis empat jenis metode yang mempunyai pengaruh terhadap produktivitas. Ke empat metode itu meliputi:

- a) Metode peningkatan produktivitas dengan menghemat tenaga buruh.
- b) Metode peningkatan produktivitas dengan menerapkan metode kerja yang paling tepat.
- c) Metode peningkatan produktivitas dengan melenyapkan praktik-praktik yang tak produktif.
- d) Metode peningkatan produktivitas dengan memanfaatkan sumberdaya manusia dengan lebih efektif.

Seperti umumnya, kenyataan biasanya menunjukkan hal-hal yang lebih sulit daripada teori. Dalam kenyataannya pengukuran produktivitas itu tidaklah sederhana, terutama bila data yang diperoleh bukan data kuantitatif. Dalam hal seperti itu kita perlu mengubah atau memanipulasi data kualitatif itu agar menjadi data kuantitatif, sebab indeks produktivitas merupakan ukuran kuantitatif yang bekerja dengan sangat terbatas.

Dalam setiap organisasi, fungsi-fungsi produktivitas terdiri dari input, kegiatan dan output. Setelah memperoleh sejumlah input, organisasi memprosesnya hingga memperoleh nilai tambah yang tampak dari meningkatnya guna output.

Terdapat empat kemungkinan untuk meninggikan produktivitas. Keempat metode itu meliputi:

- a) Metode pemanfaatan sumberdaya yang lebih sedikit untuk mendapatkan jumlah produk yang sama,
- b) Metode pemanfaatan sumberdaya yang lebih sedikit untuk mendapatkan jumlah produk yang lebih besar,
- c) Metode pemanfaatan sumberdaya yang sama untuk mendapatkan jumlah produk yang lebih banyak; dan
- d) Metode pemanfaatan sumberdaya yang lebih banyak untuk mendapatkan jumlah produk yang lebih banyak lagi.

Di samping itu terdapat pula empat metode lainnya yang dapat dengan efektif meningkatkan produktivitas. Keempat metode itu meliputi:

- a) Metode peningkatan produktivitas dengan menghemat tenaga buruh;
- b) Metode peningkatan produktivitas dengan menerapkan metode kerja yang paling cocok,
- c) Metode peningkatan produktivitas dengan melenyapkan praktik-praktik yang tidak produktif; dan
- d) Metode peningkatan produktivitas dengan memanfaatkan sumberdaya manusia dengan lebih efektif.

g. Unsur-Unsur Produktivitas

Menurut (Everett E. Adam Jr. James C. Heusauer, & William A. Rush, 1981) unsur – unsur produktivitas terdiri dari 3 unsur penting, antara lain efisiensi, efektivitas dan kualitas, berikut ini penjelas mengenai 3 unsur tersebut.

a) Efisiensi

Efisiensi merupakan penggunaan sumberdaya secara minimum guna pencapaian hasil yang optimum. Efisiensi merupakan suatu ukuran yang menyatakan seberapa kecil atau minimum. Makin kecil prosentase keluaran yang dicapai, makin tinggi efisiensinya.

b) Efektivitas

Efektivitas merupakan pencapaian tujuan secara tepat dan cepat yang menyatakan seberapa jauh target (kuantitas, kualitas, waktu) telah tercapai. Makin besar prosentase target yang dicapai, makin tinggi tingkat efektivitasnya.

c) Kualitas

Kualitas merupakan suatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh telah terpenuhinya berbagai persyaratan (*requirement*), spesifikasi dan harapan (*expectation*). Unsur ini orientasinya hanya tertuju pada segi pengadaan masukan atau hanya pada segi keluaran dan segi distribusi (termasuk kepuasan konsumen) atau kedua-duanya.

Kualitas merupakan ukuran produk produktivitas, meskipun kualitas sulit diukur secara sistematis melalui rasio output atau input. Output yang berkualitas baik secara tidak langsung akan meningkatkan rasio output atau input dalam arti nilai tambah (*Value Added*), yang berarti meningkatnya rasio output atau input adalah kualitas yang baik. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kualitas suatu produk. Ada lima faktor dasar yang mempengaruhi kualitas (Bain 1982), yaitu :

1. Rancangan (*design*), kualitas Output tidak hanya bergantung pada rancangan produk saja, tetapi tergantung pula pada rancangan dari sistem yang memproduksi output tersebut. Perbaikan kualitas dengan memperbaiki design atau rancangan tidak selalu menyebabkan ongkos yang tinggi, dengan kebolehnya manusia dapat menyederhanakan rancangan sehingga dapat menghemat penggunaan material atau mengurangi pemakaian material yang

mahal tanpa mengurangi penempilannya atau merancang output agar dapat dikerjakan dengan proses operasi yang lebih sedikit.

2. Peralatan (*tools*), kemampuan peralatan, mesin dan perkakas yang digunakan sangat mempengaruhi kualitas output yang dihasilkan. Jika peralatan masih dapat memenuhi toleransi rancangan dengan tepat serta dapat diandalkan, maka dapat diharapkan ongkos yang pantas dengan kualitas yang baik. Bila kondisi tidak memenuhi, maka ongkos yang tinggi, meningkatnya jumlah tambah (*scrap*), dan pengerjaan kembali dari produk yang tidak memenuhi syarat merupakan akibat-akibat yang tidak dapat dihindari.
3. Material (*raw material*), banyaknya jenis material yang digunakan suatu organisasi untuk material yang sesuai dengan spesifikasi. Bila materialnya tidak memenuhi spesifikasi terbawa masuk dalam sistem produksi, maka akan menimbulkan gangguan yang berpengaruh pada kualitas dari output yang dihasilkan.
4. Penjadwalan (*schedule*), untuk dapat memenuhi pelanggan dalam penyediaan sejumlah produk dengan kualitas tertentu pada waktu yang telah disepakati bersama, diperlukan adanya suatu jadwal kegiatan yang terencana dengan baik. Jadwal yang buruk akan mempengaruhi output dalam mencapai standart yang diinginkan.
5. Unjuk kerja (*performance*), performansi kerja dari manusia dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu keterampilan dan motivasi. Keterampilan merupakan fungsi dari sikap dan lingkungan, kombinasi dari keduanya akan menghasilkan kualitas yang lebih baik dari produk yang dihasilkan.

h. Indikator Produktivitas

Produktivitas yang meningkat akan memudahkan perusahaan mencapai tujuan yang diinginkan. Oleh karena itu perusahaan harus memperhatikan dengan baik produktivitas kerja karyawan. Untuk mengetahui produktivitas kerja karyawan meningkat atau tidak diperlukan penilaian produktivitas. Penilaian produktivitas dapat dilakukan dengan melihat beberapa indikator.

Menurut (Yusuf 2015) produktivitas dapat diukur melalui beberapa faktor yaitu sebagai berikut:

- a) Pengetahuan, konsep pengetahuan lebih berorientasi pada inteligensi, daya pikir dan penguasaan ilmu. Pengetahuan merupakan akumulasi hasil proses pendidikan baik yang diperoleh secara formal maupun non – formal yang memberikan kontribusi pada seseorang didalam pemecahan masalah, termasuk dalam melakukan atau menyelesaikan pekerjaan, sehingga seorang karyawan diharapkan mampu melakukan pekerjaan secara produktif.
- b) Keterampilan, yaitu kemampuan dan penguasaan teknis operasional mengenai bidang tertentu yang bersifat kekaryaan. Keterampilan berkaitan dengan kemampuan seseorang untuk melakukan atau menyelesaikan pekerjaan yang bersifat teknis. Dengan kemampuan yang dimiliki seorang karyawan diharapkan mampu menyelesaikan pekerjaan secara produktif.
- c) Kemampuan, konsep ini jauh lebih luas karena dapat mencakup sejumlah kompetensi. Pengetahuan dan keterampilan termasuk faktor pembentuk kemauan.
- d) Sikap, merupakan suatu kebiasaan yang dimiliki pola. Pola tersebut memiliki implikasi positif dalam hubungan dengan perilaku kerja seseorang. Perilaku manusia ditentukan oleh sikap – sikap yang telah tertanam dalam

diri karyawan sehingga dapat mendukung kerja yang efektif.

Menurut (Edy Sutrisno 2017), indikator produktivitas antara lain:

- a) Kemampuan
- b) Meningkatkan hasil yang dicapai
- c) Semangat kerja
- d) Pengembangan diri
- e) Mutu
- f) Efisiensi

Indikator produktivitas yang dikutip dalam bukunya (Sedarmayanti 2011) dikembangkan dan dimodifikasi dari pemikiran yang disampaikan oleh Gilmore, Erich Fromm, tentang individu yang produktif, yaitu:

- a) Tindakannya konstruktif
- b) Percaya pada diri sendiri
- c) Bertanggung jawab
- d) Memiliki rasa cinta terhadap pekerjaan
- e) Mempunyai pandangan ke depan
- f) Mampu mengatasi persoalan dan dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan yang berubah – ubah
- g) Mempunyai kontribusi positif terhadap lingkungan (kreatif, imajinatif dan inovatif)
- h) Memiliki kekuatan untuk mewujudkan potensinya.

Menurut Ranftl (Salinding, 2011) karakteristik kunci profil karyawan yang produktif. Karakteristik yang dimaksud adalah sebagai berikut:

- a) Lebih dari sekedar memenuhi kualifikasi pekerjaan.
- b) Bermotivasi tinggi.
- c) Mempunyai orientasi pekerjaan.

- d) Dewasa.
- e) Dapat bergaul dengan efektif.

Dapat ditarik kesimpulan bahwa karyawan yang produktif memiliki karakteristik yaitu lebih dari sekedar memenuhi kualifikasi pekerjaan, bermotivasi tinggi, mempunyai orientasi pekerjaan, dewasa, dapat bergaul dengan efektif.

i. Sumber-Sumber Produktivitas

Sumber-sumber produktivitas menurut H. Hadari Nawawi dan H.M. (Martini Hadari 1990, 103) adalah sebagai berikut:

- a) Penggunaan pikiran Produktivitas kerja dikatakan tinggi apabila untuk memperoleh hasil yang maksimal dipergunakan cara berkerja yang paling mudah.
- b) Penggunaan tenaga jasmani Produktivitas dikatakn tinggi bilamana mengerjakan sesuatu diperoleh hasil dan jumlahnya terbanyak dan mutu terbaik dengan tidak banyak menggunakan tenaga jasmani atau rohani.
- c) Penggunaan waktu Semakin singkat jangka waktu yang dipergunakan untuk mencapai hasil terbanyak dan terbaik, menunjukkan semakin produktif pelaksanaan suatu pekerjaan.
- d) Penggunaan ruangan Pekerjaan akan produktif apabila sejumlah personil yang bekerja sama dalam melaksanakan pekerjaan ditempatkan dalam suatu ruangan yang berdekatan jaraknya untuk mondar-mandir lebih hemat.
- e) Penggunaan material atau bahan Suatu pekerjaan dikatakan produktif apabila penggunaan bahan atau material dan peralatannya tidak terlalu banyak yang terbuang dan harganya tidak terlalu mahal.

j. Kriteria Rasio Produktivitas

Untuk mendapatkan rasio produktivitas yang baik, maka harus memenuhi criteria sebagai berikut (Ravianto 1986, 145-146):

a) Validitas

Ukuran yang valid adalah ukuran yang dapat secara tepat menggambarkan perubahan dari input menjadi output dalam proses produksi yang sebenarnya.

b) Kelengkapan

Kelengkapan berkaitan dengan ketelitian seluruh output atau hasil yang di dapat dari input atau sumber yang digunakan, dapat diukur dan termasuk di dalam rasio produktivitas tersebut.

c) Dapat dibandingkan

Produktivitas adalah ukuran relatif dengan mengukur kemudian membandingkan sekarang dengan kemarin, bulan ini dengan bulan kemarin, tahun ini dengan tahun kemarin. Pentingnya pengukuran produktivitas terletak pada kemampuannya untuk dapat diperbandingkan antara periode dengan periode sehingga dapat dilihat apakah sumber-sumber lebih efisien atau tidak dalam mencapai hasil.

d) *Inclusiveness*

Pengukuran produktivitas biasanya terpusat pada kegiatan produksi atau manufaktur, dan juga hanya terbatas pada beberapa unsure di dalam kegiatan manufacturing. Oleh karena tu, pengukuran produktivitas haruslah dikembangkan ada kegiatan-kegiatan *non-manufacturing* dalam organisasi, termasuk pembelian, manajemen persediaan, pengendalian serta kegiatan dalam fungsi-fungsi organisasi.

e) *Timeliness*

Memastikan bahwa data yang dihasilkan cukup tepat bagi manajer untuk mengambil suatu tindakan bila persoalan tersebut timbul. Pengukuran produktivitas dimaksudkan sebagai alat yang efektif bagi manajemen, sehingga harus dikomunikasikan pada setiap manajemen yang bertanggung jawab pada bidangnya dalam waktu yang secepat-cepatnya tetapi dalam batas yang masih praktis untuk dilakukan.

f) Keefektifan ongkos

Pengukuran harus dilakukan sedemikian rupa sehingga tidak mengganggu usaha-usaha produktif yang sedang berjalan di dalam organisasi. Sumber ayng digunakan untuk melakukan pengukuran haruslah dipandang sebagai sumber baru dan digunakan seefisien mungkin di dalam mendapatkan ukuran.

k. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas

Pentingnya usaha meningkatkan produktivitas bagi perusahaan sudah menjadi hal yang mendasar. Untuk itu perlu sekali mengetahui dah memahami faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhinya. Karena tanpa mengetahui dan memahami faktor-faktor tersebut akan mempersulit perusahaan dalam membuat suatu perencanaan strategis yang nantinya akan digunakan untuk perbaikan dalam upaya meningkatkan efektivitas dan efisiensi perusahaan.

Menurut Balai Pengembangan Produktivitas Kerja Daerah ada enam faktor yang menentukan produktivitas tenaga kerja:

- a) Sikap kerja seperti: kesediaan untuk bekerja secara bergiliran (*Shift work*), dapat menerima tambahan tugas dan bekerja sama dalam satu tim

- b) Tingkat ketrampilan yang ditentukan oleh pendidikan, latihan dalam manajemen supervisor serta ketrampilan dalam teknik industrial.
- c) Hubungan antara tenaga kerja dan pimpinan organisasi yang tercerminkan dalam usaha bersama antara pimpinan organisasi dan tenaga kerja untuk meningkatkan produktivitas melalui lingkaran pengawasan mutu (*Quality control circles*) dan panitia mengenai kerja unggul.
- d) Manajemen produktivitas yaitu: manajemen yang efisien mengenai sumber dan system kerja untuk mencapai peningkatan produktivitas.
- e) Efisiensi tenaga kerja, seperti: perencanaan tenaga kerja dan tambahan tugas.
- f) Kewiraswastaan yang tercermin dalam pengambilan resiko, kreatifitas dalam berusaha dan berada dalam jalur yang benar dalam berusaha (Sedarmayanti, Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja 2001, 71).

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi produktivitas karyawan (Nitisemito 2000, 146) yaitu:

- a) Pendidikan dan pelatihan
- b) Gizi dan kesehatan
- c) Motivasi
- d) Kesempatan kerja
- e) Kesempatan berprestasi
- f) Kebijakan pemerintah
- g) Ketrampilan karyawan itu sendiri
- h) Teknologi
- i) Lingkungan dan iklim kerjaan
- j) Sikap dan etika kerja
- k) Disiplin
- l) Tingkat kompensasi

Turun naiknya tingkat volume produktivitas karyawan juga di pengaruhi oleh beberapa faktor (Nitisemito 2000, 72):

- a) Lingkungan kerja
- b) Proses seleksi
- c) Pengawasan kerja
- d) Kepemimpinan
- e) Kompensasi
- f) Disiplin kerja

Menurut Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah, mengatakan bahwa ada beberapa faktor yang menentukan besar kecilnya produktivitas, antara lain :

- a) *Knowledge*

Pengetahuan merupakan akumulasi hasil proses pendidikan baik yang diperoleh secara formal maupun non formal yang memberikan kontribusi pada seseorang di dalam pemecahan masalah, daya cipta, termasuk dalam melakukan atau menyelesaikan pekerjaan. Dengan pengetahuan yang luas dan pendidikan yang tinggi, seorang pegawai diharapkan mampu melakukan pekerjaan dengan baik dan produktif.

- b) *Skills*

Ketrampilan adalah kemampuan dan penguasaan teknis operasional mengenai bidang tertentu, yang bersifat kekayaan. Ketrampilan diperoleh melalui proses belajar dan berlatih. Ketrampilan berkaitan dengan kemampuan seseorang untuk melakukan atau menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan yang bersifat teknis. Dengan ketrampilan yang dimiliki seorang pegawai diharapkan mampu menyelesaikan pekerjaan secara produktif.

c) *Abilities*

Abilities atau kemampuan terbentuk dari sejumlah kompetensi yang dimiliki oleh seorang pegawai. Konsep ini jauh lebih luas, karena dapat mencakup sejumlah kompetensi. Pengetahuan dan ketrampilan termasuk faktor pembentuk kemampuan. Dengan demikian apabila seseorang mempunyai pengetahuan dan ketrampilan yang tinggi, diharapkan memiliki ability yang tinggi pula.

d) *Attitude*

Attitude merupakan suatu kebiasaan yang terpolakan. Jika kebiasaan yang terpolakkan tersebut memiliki implikasi positif dalam hubungannya dengan perilaku kerja seseorang maka akan menguntungkan. Artinya apabila kebiasaan-kebiasaan pegawai adalah baik, maka hal tersebut dapat menjamin perilaku kerja yang baik pula. Dapat dicontohkan seorang pegawai mempunyai kebiasaan tepat waktu, disiplin, simple, maka perilaku kerja juga baik, apabila diberi tanggung jawab akan menepati aturan dan kesepakatan.

e) *Behaviors*

Demikian dengan perilaku manusia juga akan ditentukan oleh kebiasaan-kebiasaan yang telah tertanam dalam diri pegawai sehingga dapat mendukung kerja yang efektif atau sebaliknya. Dengan kondisi pegawai tersebut, maka produktivitas dapat dipastikan akan dapat terwujud. (Ambar Teguh & Rosidah, 2003).

Menurut Moekijat (1999) produktivitas karyawan perusahaan dipengaruhi oleh tiga faktor sebagai berikut:

- a) Kualitas dan kemampuan fisik karyawan Kualitas dan kemampuan karyawan dipengaruhi oleh tingkat

pendidikan, latihan, motivasi kerja, etos, mental dan kemampuan fisik karyawan.

b) Sarana pendukung

Sarana pendukung atau peningkatan produktifitas kerja karyawan dapat dikelompokkan pada dua golongan, yaitu:

- 1) Menyangkut lingkungan kerja, termasuk teknologi dan cara produksi sarana, dan peralatan produksi, tingkat keselamatan dan kesehatan serta suasana di lingkungan kerja itu sendiri.
- 2) Menyangkut kesejahteraan karyawan yang tercermin di sistem pengupahan dan jaminan kelangsungan kerja.

c) Supra sarana

Aktifitas perusahaan tidak terjadi di isolasi. Apa yang terjadi di dalam perusahaan dipengaruhi oleh apa yang terjadi diluarnya, seperti sumber faktor produksi yang akan digunakan, prospek pemasaran, perpajakan perijinan, dll. (Simanjuntak J. Payaman,1995).

Sedangkan faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja menurut Slamet Saksono mengatakan bahwa tinggi rendahnya tingkat produktivitas karyawan tergantung pada faktor-faktor yang mempengaruhinya, faktor-faktor tersebut adalah :

- a) Adanya etos kerja yang merupakan sikap hidup yang bersedia bekerja keras demi masa depan yang lebih baik, semangat untuk mampu menolong dirinya sendiri, berpola hidup sederhana, mampu bekerjasama dengan sesama manusia dan mampu berfikir maju dan kreatif.
- b) Mengembangkan sikap hidup disiplin terhadap waktu dan dirinya sendiri dalam arti mampu melaksanakan

pengendalian terhadap peraturan, disiplin terhadap tugas dan tanggung jawabnya sebagai manusia.

- c) Motivasi dan orientasi kemasa depan yang lebih baik. Bekerja dengan produktif oleh dorongan / motivasi untuk mencapai masa depan yang lebih baik. (Slamet Saksono, 1997).

Kemampuan manajemen menggunakan sumber-sumber maksimal dan menciptakan sistem kerja yang optimal akan menentukan tinggi rendahnya produktivitas kerja karyawan. (Simanjuntak J. Payaman, 1995).

Menurut Sondang P. Siagian, produktivitas dapat mencapai hasil yang maksimal apabila ketiga faktornya dapat terpenuhi dan dilaksanakan. Adapun ketiga faktor tersebut adalah:

- a) Produktivitas dikaitkan dengan waktu

Dalam hal ini berhubungan dengan penetapan jadwal pekerjaan menurut prosentase waktu yang digunakan, misalnya kapan seseorang harus memulai dan berhenti bekerja. Kapan harus memulai kembali bekerja dan kapan pula akan berakhir dan sebagainya. Dengan adanya penjadwalan waktu yang baik, kemungkinan terjadinya pemborosan baik SDM maupun SDA dapat dihindari.

- b) Produktivitas dikaitkan dengan sumber daya insani

Untuk melihat keterkaitan produktivitas dengan sumber daya insani, manager / pimpinan perusahaan tersebut bisa melihat dan segi teknis semata. Dengan kata lain meningkatkan produktivitas kerja juga menyangkut kondisi, iklim, dan suasana kerja yang baik.

- c) Produktivitas dikaitkan dengan sarana dan prasarana kerja
Untuk dapat tercapainya produktivitas kerja tidak terlepas

dari faktor sarana serta prasarana yang ada dalam perusahaan tersebut.

Untuk dapat dimanfaatkan secara optimal sehingga tidak terjadi pemborosan dalam bentuk apapun. Selain itu dimungkinkan bahwa sarana dan prasarana yang tersedia mempunyai nilai dan masa pakai yang setinggi mungkin. (Siagian Sondang P.).

Secara makro faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas adalah :

- a) Status sosial ekonomi,
- b) Kualitas fisik,
- c) Teknostruktur,
- d) Kualitas non fisik,
- e) Peraturan birokrasi, dan
- f) Gaya kepemimpinan. (Mulyono Mauled. 1993).

Sedangkan T. Hani Handoko mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan yaitu motivasi, kepuasankerja, tingkat stress, kondisi fisik karyawan, sistem kompensasi, desain pekerjaan dan aspek-aspek ekonomis, teknis serta perilaku lainnya. (Handoko, T. Hani).

I. Peningkatan Produktivitas

Peningkatan produktivitas sangat dibutuhkan untuk meningkatkan nilai output sehingga dapat melebihi kompetitor-kompetitor lainnya. Peningkatan produktivitas merupakan sumber pertumbuhan utama untuk mewujudkan pembangunan yang berkelanjutan. Di samping itu, kedudukan manusia, baik pekerja maupun sebagai manajer, tentunya memiliki kedudukan yang tidak sama dengan mesin atau alat produksi lainnya. Seperti diketahui bahwa output

dari setiap aktivitas ekonomi tergantung pada manusia yang melaksanakan aktivitas tersebut, maka sumber daya manusia merupakan sumber daya utama dalam suatu proyek konstruksi. Oleh karena itu, konsep produktivitas yang dimaksud disini adalah produktivitas tenaga kerja.

Secara umum, program peningkatan produktivitas menurut Dewan Produktivitas Nasional dapat dilakukan dengan menggunakan langkah-langkah sebagai berikut :

- a) Memilih dan menetapkan program peningkatan produktivitas
- b) Mengemukakan alasan mengapa memilih program itu
- c) Melakukan analisis situasi melalui pengamatan situasional
- d) Melakukan pengumpulan data selama beberapa waktu
- e) Melakukan analisis data
- f) Menetapkan rencana perbaikan melalui penetapan sasaran peningkatan produktivitas
- g) Melaksanakan program peningkatan produktivitas selama beberapa waktu tertentu
- h) Melakukan studi penilaian terhadap program peningkatan produktivitas itu
- i) Mengambil tindakan berupa tindakan korektif atas penyimpangan yang terjadi atau standarisasi terhadap aktivitas yang sesuai

Dalam dunia konstruksi, untuk meningkatkan produktivitas pekerja maka perlu dilakukan beberapa penelitian untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi produktivitas pekerja. Untuk mengetahui faktor-faktor tersebut, langkah-langkah yang perlu dilakukan adalah sebagai berikut:

- a) Identifikasi masalah
- b) Seleksi masalah

- c) Analisis masalah
- d) Rekomendasi jalan keluar
- e) Keputusan jalan keluar

Peningkatan produktivitas memerlukan proses yang bertahap. Baik pihak pelaksana dan manajer maupun pihak pekerja diharapkan dapat bersamasama mencari penyelesaian masalah yang timbul di lapangan.

Menurut Siagian dalam (Sutrisno 2009), upaya untuk meningkatkan produktivitas, antara lain:

- a) Perbaikan terus menerus

Dalam upaya peningkatan produktivitas kerja, salah satu implikasinya adalah bahwa seluruh komponen organisasi harus melakukan perbaikan secara terus menerus. Pandangan ini bukan hanya merupakan salah satu etos kerja yang penting sebagai bagian dari filsafat manajemen mutakhir. Pentingnya etos kerja ini terlihat dengan lebih jelas apalagi diingat bahwa suatu organisasi selalu dihadapkan kepada tuntutan yang terus – menerus berubah, baik secara internal maupun eksternal. Tambahan pula, ada ungkapan yang mengatakan bahwa satu – satunya hal yang konstan di dunia adalah perubahan. Secara internal, perubahan yang terjadi adalah perubahan strategi organisasi, perubahan pemanfaatan teknologi, perubahan kebijaksanaan, dan perubahan dalam praktik – praktik SDM sebagai akibat diterbitkan perundang – undangan baru oleh pemerintah dan berbagai faktor lain yang tertuang dalam berbagai keputusan manajemen. Adapun perubahan eksternal adalah perubahan yang terjadi dengan cepat karena dampak tindakan suatu organisasi yang dominan peranannya di masyarakat.

b) Peningkatan mutu hasil pekerjaan

Berkaitan erat dengan upaya melakukan perbaikan secara terus menerus ialah peningkatan mutu hasil pekerjaan oleh semua orang dan segala komponen organisasi. Padahal, mutu tidak hanya berkaitan dengan produk yang dihasilkan dan dipasarkan, baik berupa barang maupun jasa, akan tetapi menyangkut segala jenis kegiatan dimana organisasi terlibat. Berarti mutu menyangkut semua jenis kegiatan yang diselenggarakan oleh semua satuan kerja, baik pelaksana tugas pokok maupun pelaksana tugas penunjang, dalam organisasi. Peningkatan mutu tersebut tidak hanya penting secara internal, akan tetapi juga secara eksternal karena akan tercermin dalam interaksi organisasi dengan lingkungannya yang pada gilirannya turut membentuk citra organisasi di mata berbagai pihak di luar organisasi. Jika ada organisasi yang mendapat penghargaan dalam bentuk ISO 9000, misalnya penghargaan itu diberikan bukan hanya karena keberhasilan organisasi meningkatkan mutu produknya, akan tetapi karena dinilai berhasil meningkatkan mutu semua jenis pekerjaan dan proses manajerial dalam organisasi yang bersangkutan.

c) Pemberdayaan SDM

Bahwa SDM merupakan unsur yang paling strategis dalam organisasi. Karena itu, memberdayakan SDM merupakan etos kerja yang sangat mendasar yang harus dipegang teguh oleh semua eselon manajemen dalam hierarki organisasi. Memberdayakan SDM mengandung berbagai kiat seperti mengikuti harkat dan martabat manusia, perkaryaannya mutu kekerjaan dan penerapan gaya manajemen yang partisipatif melalui proses demokratisasi dalam kehidupan berorganisasi.

Guna mencapai efisiensi, produktivitas sangat diperlukan. Peningkatan produktivitas dapat dilakukan melalui beberapa cara antara lain (Ravianto, 1986):

a) Peningkatan pendidikan

Pendidikan dan latihan dapat menambah pengetahuan dan keterampilan kerja. Latihan dapat dilakukan di dalam maupun di luar pekerjaan. Latihan yang dilakukan umumnya bersifat formal.

b) Perbaikan penghasilan dan pengupahan

Perbaikan pengupahan pada akhirnya akan dapat menjamin perbaikan gizi dan kesehatan. Kekurangan gizi masyarakat bukan saja menghambat pertumbuhan anak-anak tetapi juga secara langsung mempengaruhi produktivitas karyawan. Rendahnya tingkat pendapatan menyebabkan seseorang tidak dapat memenuhi kebutuhan pokok seperti makanan, pakaian, perumahan dan kesehatan yang memadai, yang lebih lanjut menyebabkan produktivitas yang rendah.

c) Pemilihan teknologi sarana pelengkap untuk berproduksi

Seseorang yang menggunakan peralatan yang lengkap dan sempurna lebih tinggi produktivitasnya dibandingkan dengan orang yang menggunakan peralatan yang lebih sederhana.

d) Peningkatan kemampuan pimpinan

Kemampuan dan tingkat produktivitas kerja yang tinggi dari karyawan tidak ada begitu saja jika tidak didukung oleh pimpinan yang kreatif dan partisipatif. Untuk itulah pihak manajemen sangat diperlukan partisipasinya.

Berdasarkan uraian tersebut dapat diketahui bahwa seorang karyawan yang memiliki produktivitas tinggi dapat

dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu: pendidikan, lingkungan dan iklim kerja, keterampilan, hubungan industrial, sikap dan etika kerja, teknologi, motivasi, gizi dan kesehatan, sarana produksi, tingkat penghasilan, manajemen, jaminan sosial. Melalui produktivitas kerja, keterampilan dapat ditingkatkan, demikian juga kualitas dan kemampuan kerja seseorang dapat bertambah dan berkembang sehingga dengan demikian efisiensi dan efektivitas kerjanya pun meningkat.

1. Pengertian Kompetensi Global

Kompetensi merupakan perpaduan dari pengetahuan, ketrampilan, nilai dan sikap yang direfleksikan dalam kebiasaan berfikir dan bertindak (Mulyasa 2013, 66). Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan mengartikan kompetensi sebagai kemampuan kerja setiap individu yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja yang sesuai dengan standar yang ditetapkan. Sedangkan (Arifin 2011, 113), mendefinisikan kompetensi adalah jalinan terpadu yang unik antara pengetahuan, keterampilan, sikap dan nilai-nilai yang direfleksikan dalam pola berpikir dan pola tindakan. (Spencer and Spencer 1993, 9) menyebutkan: *a competency is an underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion-referenced effective and/or superior performance on a job or situation*. Karakter yang dimaksud adalah kepribadian (*personality*) dan kebiasaan (*behavior*) seseorang dalam melaksanakan pekerjaan atau sikap (*performance*) seseorang ketika menghadapi suatu situasi tertentu. (Madar and Buntat 2011, 9) menyebutkan industri melihat keahlian teknis/ *hard skills*, sekaligus keterampilan kerja/*soft skills* ketika mencari tenaga kerja.

Selain itu industri lebih memilih tenaga kerja kompeten yang memiliki kemampuan dasar dalam bekerja sehingga tidak memerlukan pelatihan dan pengenalan pekerjaan. (Curtis and Mc.Kenzie 2002, 51) mengelompokkan kompetensi menjadi 3 domain dan 3 kemampuan umum yaitu domain kemampuan utama berupa kemampuan dasar dan penggunaan teknologi informasi; domain kemampuan intelektual yaitu kemampuan berpikir, pemahaman kontekstual, dan kemampuan mengorganisir; dan yang terakhir adalah domain sifat pribadi yaitu kemampuan untuk terus belajar, sifat dan sikap kerja, dan kemampuan intrapersonal.

Menurut CIPD UK (*Chartered Institute Of Personnel Development, United Kingdom*) yang dikutip oleh (Taylor 2020) disebutkan bahwa kompetensi sebagai prinsip dari korporasi ini diberikan kepada setiap karakter untuk memberikan kinerja yang diharapkan. Korporasi memberikan setiap karakter dengan ciri sikap/perilaku sehingga akan dievaluasi dan dihubungkan dengan kemauan insentif.

Menurut Schuler (Anatan and Ellitan 2007) antara lain mengelola SDM untuk menciptakan kemampuan (kompetensi) SDM, mengelola diversitas tenaga kerja untuk meraih keunggulan kompetitif, mengelola SDM untuk menghadapi globalisasi. Untuk meningkatkan kompetensi SDM dalam proses tranformasi dilakukan aktifitas pengembangan yang berhubungan dengan peran utama manajer SDM yang baru, yaitu: sebagai seorang bisnis, pembentuk perubahan, konsultan bagi organisasi atau mitra kerja, perumus dan pengimplementasi strategi, manajer bakat, minat, dan kepemimpinan, dan sebagai manajer aset dan pengendalian biaya. Tugas utama manajer dalam kondisi tersebut adalah mengarahkan dan mengatur program pelatihan, pendidikan dan pengembangan SDM perlu

diterapkan dalam perusahaan untuk meningkatkan kompetensi SDM yang ada. Kompetensi global yang harus dimiliki untuk ekspatriat disajikan sebagai berikut:

1) Keahlian berbahasa

Keahlian berbahasa merupakan syarat penting bagi seorang karyawan untuk bekerja di lingkungan global. Minimal bahasa yang harus dikuasai adalah bahasa Inggris. Dengan kemampuan berbahasa yang baik dan dimengerti, akan terjadi proses komunikasi yang efektif, sehingga akan menghindari kesalahpahaman. Dengan pemahaman yang baik maka seluruh pekerjaan yang didelegasikan akan mudah dipahami, dan karyawan tersebut akan mudah bekerja dan beradaptasi dengan demikian, kinerja dalam pekerjaan yang dilakukannya akan tinggi.

2) Intelektual Sosial

Kecerdasan sosial diperlukan agar kita mudah untuk berinteraksi dan bersosialisasi dengan SDM yang lain yang mungkin berbeda dengan kita. Dengan kecerdasan sosial yang baik, maka seorang pekerja akan mampu melakukan proses berpikir logis dan pengambilan keputusan yang baik dalam menempatkan dirinya di masyarakat. Dengan kecerdasan sosial yang baik, maka setiap karyawan yang mudah mempelajari budaya dan nilai-nilai SDM multikultural yang ada.

3) Kemampuan untuk menghadapi konflik

Kemampuan untuk menghadapi konflik untuk menghasilkan karyawan yang tangguh. Karena tidak tertutup kemungkinan, akan selalu terjadi suatu konflik apabila pekerjaan yang ada dalam perusahaan, merupakan karyawan multikultural yang memang

memiliki budaya dan nilai-nilai yang berbeda. Disinilah kemampuan menghadapi konflik menjadi sangat penting.

4) Fleksibilitas

Akan memudahkan karyawan untuk berbaaur dengan lingkungan, baru dengan budaya nilai baru yang dianut. Sehingga memudahkan karyawan untuk berbaaur dengan karyawan yang lainnya. Fleksibelitas akan menentukan pula sejauh mana seseorang karyawan akan mampu menempatkan dirinya ditengah SDM multikultural yang ada.

5) Stabilitas emosi dan adaptabilitas

Stabilitas emosi yang baik akan menentukan tingkat adaptabilitas karyawan. Dengan stabilitas yang baik, maka SDM multikultural akan mudah untuk berpikir menghasilkan yang baik pula. Selain itu stabilitas emosi dan adaptabilitas yang baik akan menentukan kualitas pergaulan SDM multikultural yang ada.

6) Kemampuan untuk mendengarkan dengan baik

Kemampuan mendengarkan yang baik, merupakan salah satu dasar pergaulan yang baik. Dengan kemampuan mendengar yang baik maka, setiap karyawan akan mampu bertindak sesuai dengan pertimbangan yang baik. Kemampuan ini juga akan menjadikan tingkat sensitivitas di antara SDM multikultural meningkat.

7) Sensitivitas

Sensitivitas merupakan salah satu unsur yang paling penting, karena akan mempermudah pemahaman dan adaptasi dengan lingkungan kerja baru yang mungkin sebelumnya belum pernah dialami.

8) Perbedaan nilai

Perbedaan nilai yang dianut akan menimbulkan potensi konflik apabila tidak diatasi dengan sistematis dan cermat. Untuk itu, dibutuhkan kemampuan dan keterampilan dalam mengelola isu perbedaan nilai yang dimiliki SDM multikultural.

9) Kemampuan untuk mengerti komunikasi non verbal

Komunikasi non-verbal akan mempermudah terjadinya transformasi informasi antara SDM multikultural. Untuk itu, kemampuan ini perlu dikelola dengan baik, untuk memudahkan arus komunikasi dalam perusahaan.

10) Kesadaran lintas budaya

Setiap negara memiliki budaya dan nilai yang berbeda. Budaya atau nilai yang dianut oleh seorang karyawan di negara tertentu, mungkin merupakan budaya yang dijauhi di negara lain. Untuk itu, kesadaran lintas budaya menjadi penting untuk dipahami oleh seorang karyawan, karena dengan pemahaman itulah, seorang karyawan akan mudah untuk beradaptasi.

Menurut (Triyani 2007) menyebutkan ada 10 kompetensi yang harus dimiliki sumber daya manusia untuk dapat bersaing di pasar global yaitu:

- 1) Kompetensi lingkungan, yaitu kemampuan memahami lingkungan internasional minimal di negara penempatan. Dengan memahami lingkungan tersebut akan membantu ketenangan dalam bekerja.
- 2) Kompetensi analitik, yaitu kemampuan untuk menganalisis peluang pasar, persyaratan, prosedur dan mekanisme penempatan. Hal ini dapat menjamin kelangsungan dalam bekerja akibat terjadinya perubahan

peraturan, kebijakan dan perubahan lain yang sulit diduga. Dengan memiliki kemampuan analisis ini, minimal memiliki rasa aman dalam bekerja.

- 3) Kompetensi strategik, yaitu kemampuan menyusun dan mengembangkan strategi didasarkan analisis kedepan dan kebelakang (*back ground and forward linkages*). Hal ini sangat membantu untuk memilih alternatif terbaik dalam memanfaatkan setiap peluang bagi jaminan dan kesejahteraan SDM.
- 4) Kompetensi fungsional, yaitu kemampuan untuk merancang program dalam mengantisipasi tiap peluang dan perubahan yang terjadi, sehingga dapat terhindar dari dampak negatif yang tidak diinginkan. Dampak tersebut seperti pemutusan hubungan kerja (PHK), perlakuan diskriminatif, gaji tidak dibayar. Dengan memiliki kompetensi fungsional hal tersebut dapat dideteksi lebih dini permasalahan tersebut sehingga terhindar dari dampak negatif.
- 5) Kompetensi manajerial, yaitu kemampuan untuk mengelola setiap kegiatan baik pemasaran, *job order*, *lobby*, negosiasi, sehingga dapat mengantisipasi dengan cepat tepat dengan resiko minimal.
- 6) Kompetensi profesi, yaitu kemampuan menguasai keterampilan profesi atau keahlian bidang tertentu, sehingga dapat dimanfaatkan lagi setelah purna kerja di negara asal. Hal ini sangat bermanfaat bagi pembangunan nasional.
- 7) Kompetensi sosial, yaitu kemampuan untuk menyesuaikan/adaptasi dengan lingkungan dan kondisi kerja di negara baru, sehingga mampu menyatu dan mengaktualisasikan diri dengan lingkungan sosial

masyarakat maupun menguasai adapt istiadat, budaya kerja di negara tersebut.

- 8) Kompetensi intelektual, yaitu kemampuan untuk mengembangkan intelektualitas dan daya nalar sendiri, sehubungan dengan terjadinya perubahan, perkembangan ilmu, kemajuan masyarakat dan sebagainya.
- 9) Kompetensi individu, yaitu kemampuan untuk mengarahkan dan menggunakan keunggulan yang dimiliki individu, baik mengenai persoalan ilmu pengetahuan dan teknologi maupun nilai tambah lain.
- 10) Kompetensi perilaku (*behavior*), yaitu kemampuan untuk bersikap terbuka dan obyektif dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai manajer global maupun sumber daya manusia yang memiliki kompetensi tersebut.

Menurut (Wibowo 2016) Kompetensi adalah kemampuan untuk melakukan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang didasarkan pada keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap-sikap yang dibutuhkan oleh pekerjaan tersebut.

Terdapat lima tipe karakteristik kompetensi, yaitu sebagai berikut:

- 1) Motif adalah sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau di inginkan orang yang menyebabkan tindakan.
- 2) Sifat adalah karakteristik fisik dan respons yang konsisten terhadap situasi atau informasi.
- 3) Konsep diri adalah sikap, nilai-nilai, atau citra diri seseorang.
- 4) Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki orang dalam bidang spesifik.

5) Keterampilan adalah kemampuan mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu.

World Economic Forum (Gray 2016) juga merilis 10 skill/keterampilan yang mutlak dibutuhkan para pekerja untuk bisa menghadapi perubahan pada 2020 dan seterusnya. Sepuluh keterampilan yang harus dimiliki pekerja tersebut adalah:

1) *Complex problem solving*

Kemampuan untuk berpikir jernih dan mendalam terhadap suatu masalah dengan melakukan identifikasi, menyeleksi informasi terkait masalah tersebut, menentukan opsi solusi lalu mengevaluasinya, dan melaksanakan opsi sebagai solusi dalam mengatasi masalah tersebut.

2) *Critical thinking*

Kemampuan berpikir kritis dan memberi *feedback* yang disertai alasan logis.

3) *Creativity*

Kemampuan untuk menemukan sesuatu yang unik dan original. Tidak harus benar-benar baru, namun bisa pula dengan mengembangkan apa yang sudah ada.

4) *People management*

Kemampuan untuk mengelola orang, termasuk kemampuan *leadership*.

5) *Coordinating with other*

Kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain, baik di dalam maupun luar tim.

6) *Emotion intelligence*

Kemampuan mengatur emosi. Dalam hal ini, termasuk pula kemampuan untuk mengidentifikasi, mengelola serta memanfaatkan emosi.

7) *Judgment and decision making*

Kemampuan untuk mengambil keputusan dalam kondisi apapun, termasuk ketika sedang berada di bawah tekanan.

8) *Service orientation*

Kemampuan untuk ‘melayani’, baik untuk perusahaan atau pelanggan tanpa mengharapkan penghargaan semata.

9) *Negotiation*

Kemampuan untuk melakukan negosiasi dalam aspek pekerjaan, walau sulit dilakukan.

10) *Cognitive flexibility*

Kemampuan untuk *switch* atau pengalihan dalam berpikir sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan.

Menurut OECD (*Organisation for Economic Co-operation and Development*) kompetensi global adalah kapasitas untuk mengkaji isu-isu lokal, global, dan antarbudaya untuk memahami dan menghargai perspektif dan pandangan dunia orang lain untuk terlibat dalam interaksi yang terbuka, tepat, dan efektif dengan orang-orang dari budaya yang berbeda dan bertindak untuk kesejahteraan kolektif dan pembangunan berkelanjutan. Kompetensi global memiliki banyak segi dan mencakup perkembangan kognitif, keterampilan sosioemosional, dan pembelajaran kewarganegaraan. Ini memiliki empat dimensi yang tumpang tindih yang perlu dikembangkan untuk berinteraksi dengan sukses dengan orang-orang secara tatap muka serta secara virtual di komunitas mereka dan di wilayah dan negara lain. Keterampilan dalam dimensi ini juga diperlukan untuk memeriksa dan bekerja menuju penyelesaian masalah dengan signifikansi lokal dan global. Menurut OECD setidaknya ada

empat aspek utama dalam kompetensi global, sebagai berikut:

- 1) Menyelidiki dunia di luar lingkungan terdekat mereka dengan memeriksa isu-isu lokal, global, dan signifikansi budaya.
- 2) Mengenali, memahami, dan menghargai perspektif dan pandangan dunia orang lain.
- 3) Mengkomunikasikan ide-ide secara efektif dengan khalayak yang beragam dengan terlibat dalam interaksi yang terbuka, tepat, dan efektif lintas budaya dan
- 4) Mengambil tindakan untuk kesejahteraan kolektif dan pembangunan berkelanjutan baik secara local maupun global.

2. Pengertian *Organization Network Analysis* (ONA)

Menurut (Ferrar and Green 2021) ONA adalah studi tentang bagaimana informasi mengalir di seluruh perusahaan dan bagaimana orang berkolaborasi di dalam dan di antara tim di luar struktur organisasi formal. ONA terbukti menjadi alat yang luar biasa untuk menyediakan dasar untuk mengukur perubahan dalam kolaborasi dan konektivitas selama masa perubahan organisasi. ONA juga mampu menilai keadaan konektivitas saat ini di organisasi dan membingkai ulang strategi mereka dalam hal kapasitas dan keragaman.

Menurut (Ujwary and Gil 2020) ONA adalah cara berpikir tentang sistem sosio teknis yang berfokus pada hubungan antara aktor yang dipahami secara luas.

Dalam penerapan ONA setidaknya ada tiga cakupan bidang studi yang dapat dipelajari, yaitu:

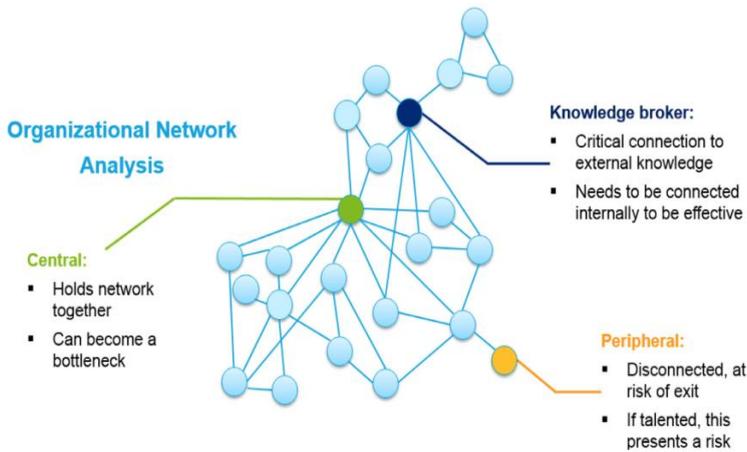
- 1) *Actor* adalah pada tingkatan ini individu mempelajari apakah seorang dengan jumlah kontak atau pertemanan

yang lebih besar mencapai hasil yang lebih baik dalam penjualan.

- 2) *Dyad* adalah Tingkat yang melibatkan analisis terhadap sepasang individu yang berinteraksi dan menciptakan suatu relasi (jaringan). Kemudian, dapat mempelajari dua matriks yang mewakili dua hubungan yang berbeda (misalnya, profesional dan pribadi) dan pengaruhnya terhadap negosiasi kontrak.
- 3) *The Whole Network*, di sini, bidang minat dapat mencakup kepadatan jaringan (jumlah hubungan) dan pengaruhnya terhadap inovasi organisasi.

Gagasan *Organizational Network Analysis* berasal dari hubungan interpersonal di mana koneksi sosial ada. Oleh karena itu, *Organizational Network Analysis* dipahami sebagai sistem hubungan antara orang-orang atau unit organisasi (misalnya, departemen), yang dibuat untuk bertukar informasi, pengetahuan, ide, dan sumber daya. Aspek penting dari jaringan ini adalah hubungan internal, penciptaan, aliran, dan penggunaan informasi dan pengetahuan.

(McDowell, Horn and Witkowski 2016)
Organizational Network Analysis (ONA) adalah sebuah cara yang terstruktur untuk memvisualisasikan bagaimana komunikasi, informasi, dan keputusan mengalir melalui sebuah organisasi. ONA terdiri dari *nodes* (simpul) dan *ties* (ikatan), dasar untuk memahami bagaimana informasi dalam organisasi anda mengalir, bisa mengalir, dan harus mengalir. Setiap organisasi memiliki orang-orang ("*nodes*") yang berfungsi sebagai saluran penting untuk pertukaran ide dan informasi. Koneksi memberikan nilai saat dibutuhkan informasi dipertukarkan.



- Central Node*: Ini adalah orang-orang yang tampaknya tahu setiap orang. Node pusat berbagi banyak informasi dan mempengaruhi kelompok dengan cepat. *Central node* bisa di mana saja dalam hierarki organisasi, seringkali baik disukai, dan sangat terlibat dalam berita perusahaan dan perkembangan.
- Knowledge broker*: Orang-orang ini menciptakan jembatan antar kelompok. Tanpa *knowledge broker*, berbagi informasi dan ide terhenti.
- Peripheral*: Mudah diabaikan dan tidak terhubung ke seluruh perusahaan, *peripherals* berpotensi tinggi dapat menjadi risiko bagi organisasi. Pembuat kode *Java* luar biasa yang tidak mengajarkan praktik terbaik kepada orang lain bukan hanya produk yang mandek pengembangan, mereka juga mudah diyakinkan untuk mengambil bakat di tempat lain.
- Ties*: adalah hubungan formal dan informal antara *nodes*. Membangun ikatan relasional yang optimal antara *central nodes* dan *knowledge broker* membantu memastikan informasi yang berguna berpindah dengan mudah antara dan dalam kelompok.

Menurut Wirotama (2017) ONA adalah cara yang digunakan untuk memvisualisasi dan menganalisis bagaimana komunikasi, informasi, dan keputusan sesungguhnya mengalir dalam suatu organisasi. ONA terdiri dari 3 elemen utama yang memberi pemahaman bagaimana komunikasi, informasi, dan keputusan dalam suatu organisasi seharusnya mengalir, yaitu:

- 1) *Nodes*: setiap orang yang berfungsi sebagai saluran pertukaran ide-ide dan informasi dalam suatu organisasi.
- 2) *Ties*: setiap hubungan, baik formal maupun tidak formal, yang terjadi di antara *nodes*.
- 3) *Knowledge broker*: orang yang membuat jembatan antar kelompok. Tanpa pengetahuan, berbagi informasi dan ide akan terhenti.

Menurut (Newman 2017), ONA merupakan data dinamis dalam suatu organisasi yang dikenal dengan *Social Capital* dan menjadi pelengkap bagi informasi mengenai *Human Capital* yang telah ada, namun biasanya data ini lebih statis. *Social Capital* termasuk *networks* dan *relationships* antar karyawan akan membantu mereka mengerjakan tugasnya menjadi lebih optimal, dan memberikan pengaruh yang besar pada *performance*.



- 1) *Human Capital*: Fokus data *Human Capital* adalah pada rekaman kumpulan data historis yang statis, seperti masa jabatan (*tenure*), kualifikasi akademik (*academic*

qualifications), senioritas (*seniority*), asesmen psikologi (*psychological assessments*), kompetensi (*competencies*), keterampilan (*skills*), kapabilitas (*capability*), hasil tinjauan kinerja (*performance review*), dan pengalaman (*experiences*). Meskipun data ini lebih mudah untuk dikumpulkan dan dicatat, namun belum maksimal dalam memberikan situasi nyata tentang nilai seorang karyawan bagi organisasi.

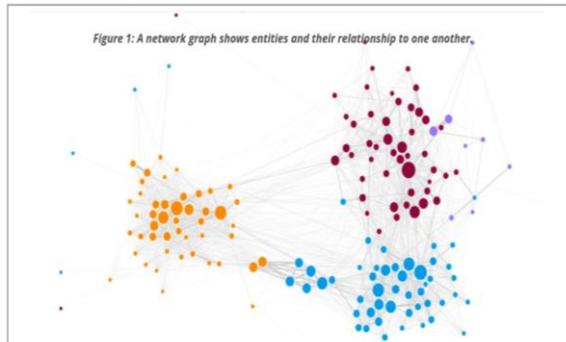
- 2) *Social Capital*: *Social Capital* melihat jaringan (*networks*) dan hubungan (*relationships*) yang telah dikembangkan dan ditunjukkan oleh karyawan selama mereka berperan atau berada pada jabatan tertentu. Mampu mengidentifikasi sekelompok karyawan dalam berinteraksi kerja dengan karyawan atau bagian lain, siapa saja yang berinovasi, memiliki keahlian yang diakui oleh karyawan lain, memberikan bimbingan, menunjukkan kepemimpinan dan hal-hal yang bersifat dinamis pada situasi tertentu.

Organizational Network Analysis (ONA) telah banyak digunakan dalam *Human Resource*. Beberapa diantaranya adalah:

- 1) *Improving Company Performance*

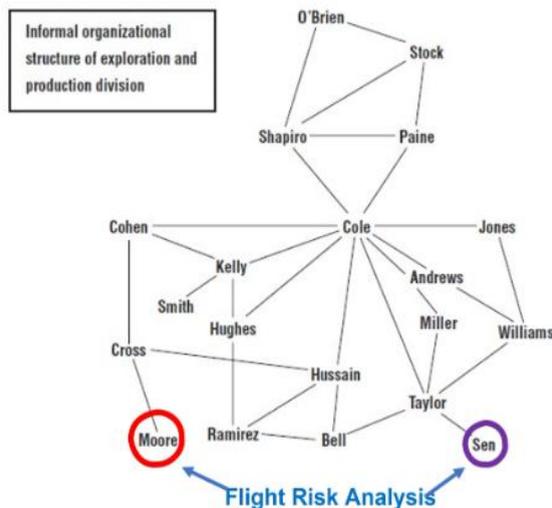
Analisis jaringan menambahkan struktur sosial ke dalam persamaan dengan mempertimbangkan proses, pengaruh, dan modal sosial dalam konstruksi yang lebih besar tentang bagaimana pekerjaan diselesaikan. ONA menghasilkan sifat teoretis grafik yang berarti dari *nodes*, *ties*, struktur lokal yang muncul, tim, dan seluruh jaringan untuk analisis kuantitatif dan komputasi. Memeriksa pola komunikasi dan kolaborasi di dalam dan di seluruh tim membantu organisasi mengoptimalkan proses bisnis,

meningkatkan desain tempat kerja, dan mengukur kesehatan organisasi. Di luar manfaat ini, manajer dapat memanfaatkan platform berbasis ONA untuk merancang kebijakan baru dan menguji efektivitasnya. (Oz 2018)



2) *Flight Risk Analysis*

Mengidentifikasi karyawan yang jarang terhubung atau terkoneksi dengan berbagai sumber informasi akan berpotensi keluar dari organisasi (resign), bila ia memiliki talenta khusus yang sangat diperlukan akan memberikan dampak buruk bagi organisasi.



3) *Identifying Under & High-performance teams*

ONA digunakan untuk mengidentifikasi tim-tim yang memiliki performa tinggi dan rendah. Berdasarkan asumsi bahwa semakin banyak koneksi yang terjadi menunjukkan tim yang solid, komunikasi antar anggota yang intens dan produktif.

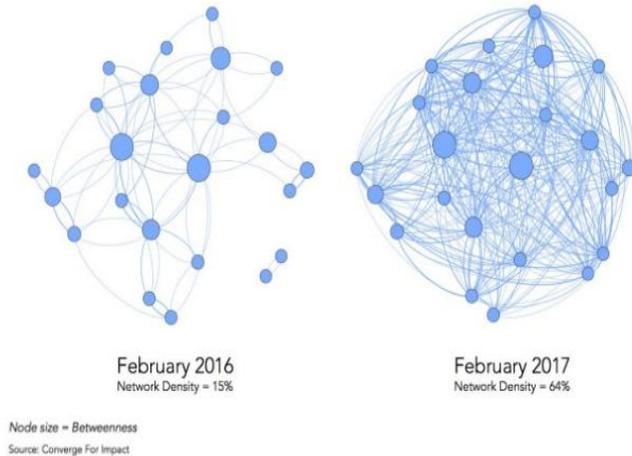
4) *Organizational Development*

Mengetahui siapa-siapa saja yang menjadi memiliki peran penting dalam mempengaruhi dan diterima oleh para karyawan dalam organisasi sehingga bisa dimanfaatkan untuk menyampaikan regulasi, melakukan pelatihan, intervensi secara efektif.

5) *Leadership Development*

ONA bisa digunakan untuk mengevaluasi koneksi jejaring (*network connectivity*) karyawan sebelum dan setelah mengikuti *Leadership Development Program*. Akan dapat diketahui apakah peserta pelatihan tersebut apakah memiliki pertambahan dalam menjalin komunikasi dan jejaring terhadap orang lain atau tidak, bagaimana gaya kepemimpinannya dan bagaimana ia berkomunikasi dengan tim lain.

Evaluating Network Connectivity, Before & After Leadership Development Program



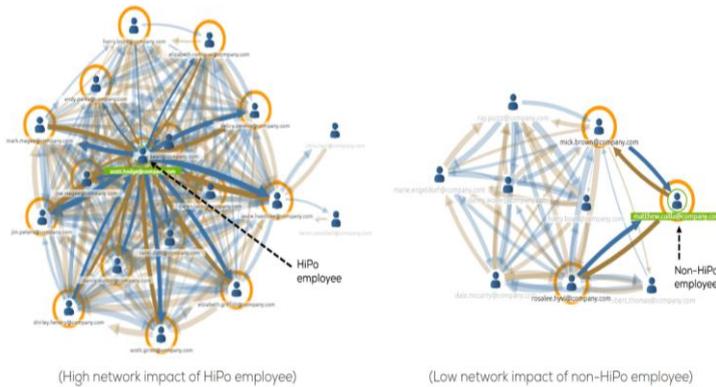
6) *Talent Management*

ONA dapat mengidentifikasi karyawan mana yang menunjukkan performa dan kinerja tinggi serta diapresiasi oleh kelompok atau timnya, juga bisa mengetahui peran atau jabatan yang berbeda namun jenis pekerjaannya sama.

7) *Identifying High-Potentials*

Menurut (Newman 2017), Karakteristik dari HiPO adalah memiliki aspirasi, kemampuan dan engagement. Banyak organisasi mengidentifikasi para *Hi-Potential* dengan bertanya kepada para atasan mereka. ONA akan mengkonfirmasi hal tersebut dengan mengetahuinya dari para rekan kerja, bawahan dan pelanggannya.

HiPos have a strong relationships with other employees who in turn also have strong relationships. For this reason, HiPos have a high network impact or influence compared to non-HiPos.

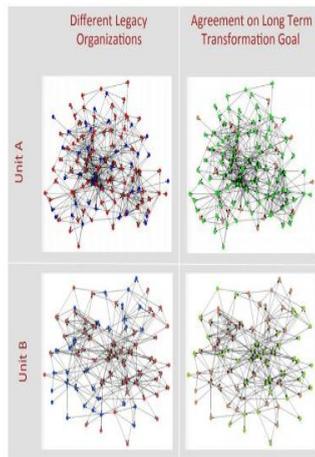


Karakteristik Hi-Potential (HiPO) adalah:

- a) *Collaboration*: mengetahui apa yang diinginkan dan dapat bekerja dengan orang lain untuk mencapai tujuannya.
 - b) *Energy*: secara konsisten termotivasi untuk terus menerus berimprovisasi untuk hal yang lebih baik (*continuous improvements*)
 - c) *Courage*: tidak takut menghadapi tantangan-tantangan yang sulit
 - d) *Productivity*: memproduksi hasil kerja dalam waktu singkat
 - e) *Influence*: mampu menyampaikan kepada orang lain secara efektif sehingga membuat mereka menyukai gagasan tersebut, memiliki keterampilan dalam membina jejaring.
- 8) *Merger and Acquisitions*

Organizational Network Analysis (ONA) dapat menjadi alat yang ampuh untuk membantu para pemimpin meningkatkan penggabungan organisasi (*merger and acquisition*). Data ONA dapat mengungkapkan cara untuk

mempercepat integrasi, mendorong perubahan, menciptakan strategi retensi dan staf, mendorong penerimaan perubahan dan memfasilitasi integrasi budaya. (Cross 2018)



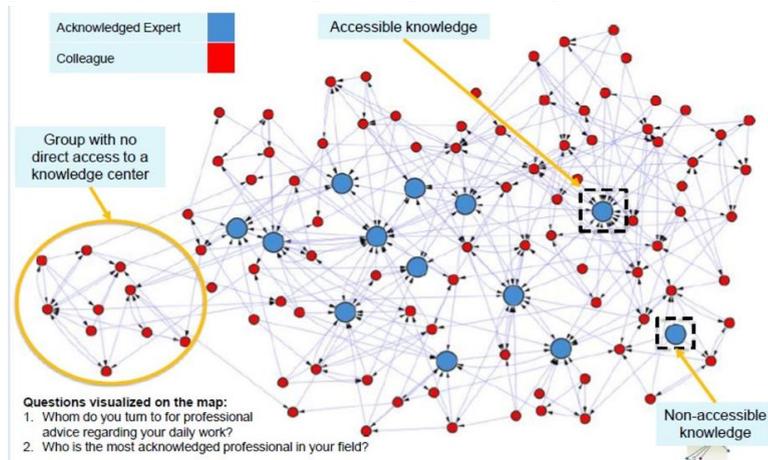
Though Unit A showed good integration across legacy employees, Unit F revealed clusters of people who remained more tightly knit with their legacy colleagues. But a closer look uncovered adequate integration. What was to blame?

Meskipun beberapa analisis ONA menghasilkan hasil yang jelas dan mudah ditindaklanjuti, yang lain memerlukan penyelidikan yang cermat untuk menghasilkan manfaat maksimal. Salah satu perusahaan produk konsumen global – hasil merger yang kompleks – menemukan bahwa ONA berguna dalam memahami kinerja bisnis yang tidak merata. Dengan memetakan keyakinan dan prioritas dalam unit bisnis utama, perusahaan mampu mengatasi masalah yang tersisa dari penggabungan operasi warisan.

9) *Knowledge Management*

ONA juga memungkinkan identifikasi *Acknowledged Expert* dalam organisasi yang dapat membantu mengintegrasikan kebijakan-kebijakan baru

dan berkomunikasi secara lebih efektif. Agen perubahan ini sangat cocok untuk mempercepat proses transformasi, sehingga harus dipertahankan. Agen sosial semacam ini dapat membantu Anda mengintegrasikan perilaku baru dan berkomunikasi secara lebih efektif. *Acknowledged Expert* disini adalah karyawan yang paling diakui dan terhubung secara sosial, seperti yang dinominasikan oleh orang-orang yang langsung bekerja dengan mereka. Secara formal atau informal, mereka adalah pemimpin opini yang sebenarnya di organisasi Anda. Keterlibatan *Acknowledged Expert* tersebut dalam desain dan implementasi proses integrasi menghasilkan retensi, pemberdayaan, dan adaptasi cepat terhadap situasi baru.



10) Change Management

Manajer Perubahan khususnya dapat mengambil manfaat dari *Organizational Network Analysis*, memungkinkan mereka untuk menggunakan saluran dan hubungan komunikasi secara formal dan informal dalam inisiatif perubahan mereka. ONA dapat mengungkap jalur paling efisien untuk pesan perubahan dan menemukan

orang-orang dengan pengaruh terbesar dalam suatu organisasi. ONA paling sering direfleksikan melalui diagram jaringan dengan individu dalam organisasi direpresentasikan sebagai *nodes* dan hubungan direpresentasikan sebagai garis-garis yang menghubungkan *node* tersebut, juga disebut sosiogram.

ONA memberikan kontribusi yang signifikan untuk pengembangan ilmu manajemen, dalam hal manajemen strategis dan lebih ketat pendekatan sumber daya untuk perusahaan melalui definisi struktural pengetahuan; penerapan konsep audit berorientasi perbaikan, mengabaikan pemahaman sempit tentang teknik ini dalam hal kepatuhan, penyajian audit yang andal yang tersedia dalam literatur, penalaran yang ketat mengarah pada pengembangan meta-model keterkaitan erat antara pengetahuan dan sumber daya dengan strategi pada tahap desain model audit yang dikembangkan, termasuk analisis dinamika tautan dan jaringan bersama dengan proposal metrik yang ekstensif dan ilustrasi aplikasi yang menarik dengan penggunaan metrik, tabel, dan gambar. Ini akan menjadi nilai bagi peneliti, akademisi, manajer, dan mahasiswa di bidang manajemen strategis, studi organisasi, analisis jaringan sosial dalam manajemen, manajemen pengetahuan, dan sumber daya pengetahuan audit dalam organisasi.

Sebuah organisasi dengan demikian terdiri dari tindakan yang saling terkait (kegiatan, tugas) yang dilaksanakan oleh orang-orang yang terhubung dan menggunakan pengetahuan dan sumber daya mereka dalam tindakan ini. Ini adalah jaringan orang yang bertukar dan memproses informasi dan pengetahuan untuk merancang arsitektur relasional dan proses organisasi. Dalam definisi ini,

organisasi dilihat dari sudut pandang keterkaitan dinamis antara aktor jaringan, pengetahuan, sumber daya, dan tugas, yang sangat penting untuk keberadaan dan perkembangannya. Lingkup tindakan di sini sangat luas, mencakup semua aktivitas organisasi penting (ditentukan oleh proses bisnis) yang menghasilkan (langsung atau tidak langsung) dalam penciptaan nilai. Tindakan-tindakan ini bersifat humanistik, disengaja, dan kausal, karena menyangkut orang-orang. Dengan demikian, organisasi adalah sebagai kumpulan dari aktor-aktor yang terhubung (hidup dan mati) yang berkolaborasi atau berinteraksi dalam berbagai konstelasi (kombinasi koneksi) yang tidak terbatas, sehingga menciptakan sistem sosio-teknis.

BAB III
EFEKTIVITAS *ORGANIZATIONAL NETWORK ANALYSIS* (ONA) TERHADAP KOMPETENSI GLOBAL DAN PRODUKTIVITAS KERJA PADA PERUSAHAAN MULTINASIONAL

A. Deskripsi Perusahaan Multinasional



1. British American Tobacco (BAT)

British American Tobacco (BAT) adalah sebuah perusahaan multinasional yang menghasilkan berbagai produk rokok dan non-rokok. Perusahaan ini didirikan pada tahun 1902. British American Tobacco (BAT) adalah raksasa perusahaan rokok terbesar kedua di dunia dan telah menjalin kerjasama ke berbagai dunia, salah satunya di Indonesia, negara industri rokok tembakau dan penikmat rokok di dunia.

Sejarah British American Tobacco (BAT)

Pada 15 Juni 2009, perusahaan multinasional raksasa ini mengakuisisi 60 % saham Bentoel Group di Bursa Efek Indonesia (BEI). Bentoel Group merupakan produsen rokok terbesar kedua di Indonesia yang didirikan pada 1930 oleh Ong Hok Liong hingga saat ini.

British American Tobacco (BAT) akhirnya resmi mengambil alih 85 % saham pengendali di perusahaan rokok terbesar kedua di Indonesia, PT Bentoel Internasional Investama Tbk (RMBA), dari PT Rajawali Corpora dan para pemegang saham lainnya dengan harga US\$ 494 juta. Akuisisi ini menjadikan posisi BAT cukup strategis untuk mengambil pangsa pasar rokok kretek di Indonesia yang dinilai cukup menggiurkan.

Pada 14 September 2021, Dalam sebuah laporan yang diterbitkan oleh The NGO Stop, LSM tersebut menuduh British American Tobacco telah mendistribusikan lebih dari \$600.000 dalam bentuk uang tunai, mobil, atau sumbangan kampanye kepada puluhan politisi, legislator, pegawai negeri, jurnalis dan karyawan perusahaan pesaing antara tahun 2008 dan 2013.

Pabrik BAT



Sebagai sebuah perusahaan multinasional, BAT memiliki banyak pabrik di dunia, seperti: Bentoel Group, British American Tobacco, Djarum, Gudang Garam, Nojorono, HM Sampoerna, Philip Morris International, Karya Dibia Mahardika, Japan Tobacco International, PR Sukun, Putera Jaya Sakti Perkasa, Sumatera Tobacco Trading Company, Tri Sakti Purwosari Makmur, KT&G, serta Wismilak Group.

Merek Usaha BAT

BAT company memiliki berbagai merek usaha baik secara global, lokal Indonesia, maupun lokal global: Dunhill, Lucky Strike, Kent, Pall Mall, Rothmans, Benson & Hedges, State Express 555, Winfield, Peter Stuyvesant, Vogue, Viceroy, Craven A, Shuang Xi. Untuk kebutuhan pasar non tembakau, British American Tobacco memiliki beberapa produk yakni: Vuse & Vype (Vapour), Glo (Tobacco Heating), Velo (Modern Oral).



Sementara itu untuk local Indonesia, BAT memiliki merek usaha: Bentoel, Ardath, Kansas, Derby, serta Mars Brand Shag Tobacco. Adapun B.A.T. juga memiliki berbagai merek brand lokal dari berbagai belahan dunia seperti : ЗОЛОТОЕ, КОЗАК, ПРИЛУКИ, ЯВА, 3 Rose, Ardath, Aida, Alain Delon, Alliance, Alfa, Ascot, Batpa, Brera Slim, Belmont, Bristol, Barclay, Belga, Belinda, Bentoel, Bison, Broadway, Capstan, Capri, Caprice, Casino, Captain Black, Commodore Filter, Commfil, Colonial, Charm, Chevron, Continental, Cooper, Carlton, Commando, Consulate, Conway, Cortina, Cube, Caballero, Caines, Canadian Classics, Cutters Choice, Consul, Davros, Derby, Dynamic, Du Maurier, Elita, Embassy, Erinmore, Everest, Escort, Free, Falcon, Faroka, Four Aces, Gunston, Golden Deer, Gladstone, Gold Dollar, Gold Medal, Gunston, Hilton, Horizon, Hollywood, Hollywood Star, HB, Ibiza,

Independence, Jade, Jadran, Jan III Sobieski, John Player Special, John Player Gold Leaf, Karvon, Kansas, KINGS SUPERIOR (KRAKOWSKIE), Kim, Kings, Kingsway, Kresta, Kool, Kyoo, Lexington, Look, Lilli, Lord, Lucky Dream, Madison, Main, Marocaine, Mustang, Montana, Mantano, Manhattan, Marine, Matterhorn, Mt. d'or, Mills Special, Milport, Miami Coast, Minister, Mewa, MS, Nevada, Newbury, Newmore, North State, Orient, Palapa, Parisienne, Paul Revere, Perkins, Plaza, Prince, Pilot, Premier, Rambler, Ransom, Royal Crown, Royals, Rembrandt van Rijn, Records, Rex, Richmond, Ritz, River Shag Tobacco, Roxy, Sax, Sharif, Sopiane, Silk Cut, Silver, Slim Camelia, Scissors, Sportsman, Steels, Sweet Afton, Sweet Menthol (SM), Stop, Teddy, Texan, Trumf, Universal, Winfield, Winner, Windsor, Winnie, serta Yachtsman Navy Cut.

2. UITM

Universitas Teknologi Mara (bahasa Melayu: *Universiti Teknologi Mara*) adalah sebuah universitas di Malaysia. Kampus utamanya terletak di Shah Alam, Selangor, Malaysia. Universitas Teknologi Mara bermula sebagai *Dewan Latehan RIDA* yang beroperasi dari tahun 1956 hingga 1965. *Dewan Latehan RIDA* didirikan dengan tujuan sebagai pusat percobaan yang menawarkan kursus persediaan untuk remaja luar kota aliran Inggris. RIDA merupakan singkatan dari *Rural and Industrial Development Authority*, dibentuk pada tahun 1950 untuk membantu meningkatkan taraf ekonomi penduduk bumiputera (pribumi di Malaysia). Dewan Latehan RIDA merupakan inspirasi Ketua RIDA pertama, Dato' Onn bin Ja'afar, hasil dari lawatannya ke Sri Lanka pada tahun 1951.

Gugusan dan Sains Teknologi UITM

UITM memiliki Gugusan Sains dan Teknologi

Gugusan Sains

1. Fakultas Ilmu Terapan
2. Fakultas Komputer dan Ilmu Matematika
3. Fakultas Arsitektur, Perencanaan dan Survei
4. Fakultas Ilmu Olahraga dan Rekreasi

Gugusan Ilmu Kedokteran

5. Fakultas Kedokteran
6. Fakultas Ilmu Kesehatan
7. Fakultas Farmasi
8. Fakultas Kedokteran Gigi

Teknik

9. Fakultas Teknik Kimia
10. Fakultas Teknik Sipil
11. Fakultas Teknik Elektro
12. Fakultas Teknik Mesin

Gugusan Ilmu Kemasyarakatan dan Sastra

Ilmu kemasyarakatan

13. Fakultas Hukum
14. Fakultas Ilmu Administrasi dan Kebijakan
15. Fakultas Ilmu Komunikasi dan Media

Sastra

16. Fakultas Seni Rupa dan Desain
17. Fakultas Pendidikan
18. Fakultas Teknologi Artistics dan Kreatif

Gugusan Bisnis & Manajemen UITM

Bisnis dan Manajemen

19. Fakultas Akuntansi
20. Fakultas Bisnis Manajemen

21. Fakultas Manajemen Hotel dan Pariwisata
22. Fakultas Manajemen Informasi
23. Fakultas Kantor Manajemen dan Teknologi
24. Fakultas Musik

Pusat Belajar

Pusat pembelajaran adalah sebagai tercantum di bawah ini

1. Akademi Studi Bahasa
2. Pusat Pikiran Islam & Memahami
3. International Education Centre
4. Institut Studi Kelulusan
5. Institut Pengembangan Pendidikan

Kampus cabang UITM

Universiti Teknologi MARA mempunyai kampus-kampus cabang yang tersebar rata di negara-negara bagian di Malaysia:

1. Kampus UiTM Section 17
2. Kampus UiTM Arau
3. Kampus UiTM Sungai Petani
4. Kampus UiTM Bukit Mertajam
5. Kampus UiTM Sri Iskandar
6. Kampus UiTM Kuala Pilah
7. Kampus UiTM Alor Gajah
8. Kampus UiTM Segamat
9. Kampus Johor Bahru
10. Kampus UiTM Jengka
11. Kampus UiTM Bukit Sekilau
12. Kampus UiTM Kuantan
13. Kampus UiTM Raub
14. Kampus UiTM Dungun

15. Kampus UiTM Marang
16. Kampus UiTM Machang
17. Kampus UiTM Kota Kinabalu
18. Kampus UiTM Tawau
19. Kampus UiTM Samarahan



B. Implementasi *Organizational Network Analysis* terhadap Perusahaan Multinasional

Pada pengujian outer loading masing-masing variabel sebanyak 15 butir pertanyaan untuk sampel, variabel Organizational Network Analysis tersisa 6 item pertanyaan, Kompetensi Global 11 item pertanyaan dan Produktivitas Kerja sebanyak 8 item pertanyaan yang memenuhi syarat untuk dilanjutkan ke inner tes model atau nilai faktor pemuatan minimal 0,60 dan idealnya 0,70 atau lebih, yang menunjukkan bahwa setiap ukuran menyumbang 50 persen atau lebih dari perbedaan (Chin, 1998).

Question Items	Global Competence (GC)	Organizational Network Analysis (ONA)	Work Productivity (PY)
GC10	0.789		
GC11	0.763		
GC12	0.817		
GC13	0.723		
GC14	0.822		
GC15	0.747		
GC4	0.739		
GC5	0.750		
GC7	0.826		
GC8	0.749		
GC9	0.740		
ONA10		0.831	
ONA11		0.792	
ONA14		0.789	
ONA4		0.718	
ONA5		0.742	
ONA6		0.804	
PY13			0.874
PY14			0.846

PY15	0897
PY4	0.793
PY5	0.816
PY6	0.724
PY7	0.701
PY9	0811

Outer Loading Test Table

Selain nilai outer loading, nilai average variance extract (AVE) merupakan salah satu syarat untuk dapat melakukan uji inner model, yaitu rata-rata variasi dari setiap item pengukuran yang dikandung oleh variabel. Seberapa jauh keseluruhan variabel dapat menjelaskan variasi item pengukuran. Ukuran ini juga menggambarkan seberapa baik variabel validitas konvergen dengan conditional value (AVE) $\geq 0,50$ (Purwanto dan Sudargini, nd), sesuai dengan tabel keluaran dari SMARTPLS di bawah ini:

Variable	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
GC	0931	0.932	0941	0.594
ONA	0.871	0.872	0.903	0.609
PY	0.924	0.928	0.938	0.657

Table of Construct Reliability and Validity

Nilai outer loading dan contract reliabilitas dan validitas yang telah memenuhi persyaratan dalam pengolahan data menggunakan metode SEM PLS, maka untuk memastikan hipotesis dilakukan pengujian inner model atau pengujian yang melihat hubungan antar variabel sesuai dengan rumusan masalah yang digunakan. dalam penelitian ini menggunakan metode bootstrapping untuk mengestimasi signifikansi koefisien jalur (Bollen dan Stine, 1992b).

Keluaran data dari SMARTPLS 3.2.9 dibagi menjadi dua bagian untuk menjawab hipotesis pertama hingga ketiga dalam penelitian ini, maka langkah pertama adalah melihat nilai dari hasil pengujian inner model pada hasil akhir bagian efek total yang ditunjukkan pada bagian tabel di bawah ini:

Variable	Original Sample (O)	Sample Means (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ((O/STDEV))	P Values
GC -> PY	0.836	0.838	0.077	10,796	0.000
ONA -> GC	0.833	0.838	0.033	25,067	0.000
ONA -> PY	0.762	0.769	0.043	17,859	0.000

Table Mean, STDEV, T-Values, P-Values

And to answer the fourth hypothesis, the second step is to go to the specific indirect effect menu which can be seen in the table below;

	Original Sample (O)	Sample Means (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ((O/STDEV))	P Values
ONA -> GC -> PY	0.696	0.702	0.069	10,091	0.000

Table Mean, STDEV, T-Values, P-Values

Hasil output SMART PLS 3.2.9 di atas menjawab hipotesis dalam penelitian ini, dan sesuai dengan alasan awal mengapa penelitian ini dilakukan dan mengangkat permasalahan produktivitas kerja yang tidak terlepas dari peran ONA sebagai variabel yang dapat membuktikan hubungan yang kuat dan peran penting ONA dalam kegiatan organisasi dan lainnya Oleh karena itu, kompetensi global selalu menjadi bahan penelitian di industri pendidikan dan pembahasan ini masih jarang di industri lain, sehingga peneliti disini mencoba untuk mengukur seberapa besar peran kompetensi global dalam dunia privat organisasi.

Pada penelitian sebelumnya, variabel global kompetensi berpengaruh terhadap produktivitas kerja pada pabrik yang memproduksi pakaian atau pabrik tekstil dengan operator mesin sebagai sampel penelitian dengan hasil bahwa

kompetensi global berpengaruh terhadap produktivitas kerja (Chourabi et al., 2020), dan ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh para peneliti, dan untuk ONA adalah penyedia alat yang ideal untuk mengeksplorasi struktur organisasi dan kolaborasi internal, sehingga membantu memperluas dari memeriksa atribut organisasi individu untuk memahami kekuatan hubungan antar organisasi dan pada akhirnya bagaimana hubungan tersebut mempengaruhi produktivitas (Naumann et al., 2019). Dan ketika variabel kompetensi global ditempatkan sebagai variabel mediasi dengan ONA yang mempengaruhi produktivitas kerja, maka hasil pengolahan data dari SMARTPLS 3.2.9 masih dapat memberikan pengaruh yang signifikan dan positif.

1. *Organizational Network Analysis* Berefektif Langsung dan Signifikan Terhadap Kompetensi pada Perusahaan Global

a. Meningkatkan Kolaborasi

Kolaborasi ialah wujud kerja sama antara dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan yang sama. pada sebuah kolaborasi, setiap individu yang terlibat saling membantu anataran satu dengan lainnya. Kolaborasi juga diartikan sebagai upaya penyatuan tenaga atau peningkatan kemampuan yang dimanfaatkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan atau yang telah disepakati bersama. Istilah kolaborasi kerap digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan. Pengertian kolaborasi adalah situasi di mana dua orang atau lebih belajar atau mencoba mempelajari sesuatu bersama-sama dan lebih banyak lagi khusus sebagai pemecahan masalah bersama, (Dillenbourg).

Adapun Kolaborasi Menurut Gray (1989) adalah suatu proses berpikir di mana pihak yang terlibat memandang aspek-aspek perbedaan dari suatu masalah serta menemukan solusi dari perbedaan tersebut dan keterbatasan pandangan mereka terhadap apa yang dapat dilakukan.

Organizational Network Analysis berefektif langsung terhadap kompetensi dan dapat meningkatkan kolaborasi antar karyawan pada perusahaan baik internal maupun eksternal. Terdapat beberapa jenis kolaborasi yang dapat dilakukan di berbagai perusahaan, apalagi perusahaan multinasional:

1. Kolaborasi Internal.

Adalah ketika individu atau grup yang tergabung dalam satu organisasi bekerja sama dan berbagi pengetahuan dengan satu sama lain. Kolaborasi ini sangatlah luas dan dapat dilakukan dalam berbagai bentuk, dan tingkatan di perusahaan.

Biasanya, dalam kolaborasi internal terdapat informasi yang tidak akan dibagikan dengan pihak lain kecuali diizinkan karena bersifat rahasia. Beberapa keuntungan kolaborasi internal adalah sebagai berikut: mendorong adanya transparansi informasi antara pihak yang terlibat. Membantu setiap orang yang terlibat untuk berbagi informasi dan ide untuk mencapai tujuan serta menyelesaikan pekerjaan.

2. Kolaborasi Eksternal

Dalam kolaborasi ini, individu atau grup akan berbagi pengetahuan dan bekerja dengan individu di luar organisasi seperti konsumen, *vendor*, perusahaan lain, hingga kompetitor. Adanya kolaborasi eksternal memungkinkan perusahaan untuk mendapatkan berbagai hal yang mendukung keberlangsungannya seperti *feedback*

atau *insight* ketika meluncurkan produk baru. Salah satu contoh kolaborasi eksternal adalah survei yang dilakukan perusahaan ketika konsumen membeli produk untuk mengetahui kepuasan pelanggan.

3. Kolaborasi Tim

Kolaborasi tim adalah bentuk kolaborasi paling umum dibandingkan jenis-jenis kolaborasi lainnya. Dalam tipe kolaborasi ini, setiap anggota tim mengenal satu sama lain, terutama dalam hal peran yang diemban dan juga pengaruhnya. Biasanya, akan ada seorang *leader* yang bertugas untuk melakukan *supervising* setiap anggota tim. Setiap orang di dalamnya berkolaborasi secara rutin untuk menyelesaikan pekerjaan. Ketika pekerjaan selesai, seluruh anggota tim mendapatkan penghargaan setara.

4. Kolaborasi *Cross-Departmental*.

Adalah salah satu bentuk kolaborasi internal di mana satu departemen dalam perusahaan bekerja sama dengan departemen lainnya untuk mencapai tujuan bersama. Biasanya, salah satu pihak akan memberikan pengetahuan atau bantuan yang dibutuhkan oleh departemen lainnya. Kolaborasi ini biasanya terjadi ketika departemen harus menyelesaikan suatu proyek. Sebagai contoh, departemen *product* akan berkolaborasi dengan tim *marketing* ketika ingin meluncurkan produk baru. Departemen *product* akan memberikan dan menjelaskan keunggulan produk baru tersebut. Kemudian, pihak *marketing* akan menyusun *campaign* menarik berdasarkan informasi yang didapatkan.

5. *Community Collaboration*

Biasanya, tujuan dari kolaborasi ini adalah untuk belajar dan berbagi pengetahuan ketimbang menyelesaikan pekerjaan.

Sebagai contoh, kamu bergabung dengan komunitas *software developer* profesional di internet. Di komunitas tersebut, kamu bisa bertanya seputar kendala yang ditemui dalam pekerjaan dan mendapatkan *feedback* serta saran untuk menyelesaikannya.

6. Kolaborasi Virtual

Dalam kolaborasi ini, anggota tim dapat bekerja sama meskipun berada di lokasi berbeda. Tipe kolaborasi ini sangatlah penting terutama bagi tim yang bekerja secara *remote*. Dalam kolaborasi ini, akan menggunakan aplikasi kolaborasi virtual yang memungkinkan untuk bekerja dan berbagi informasi. Aplikasi untuk berbagi pesan dan informasi seperti Slack hingga aplikasi *video conferencing* seperti Zoom atau Google Meet biasanya dipakai dalam kolaborasi ini.

7. *Cloud Collaboration*

Bisa mengerjakan satu dokumen secara bersamaan menggunakan aplikasi dan *software* yang berbasis sistem *cloud*. Kolaborasi ini memungkinkan untuk bekerja secara efisien ketika mengerjakan sebuah proyek dengan rekan kerja. Sebagai contoh, dalam *cloud collaboration*, ketika sudah membuat presentasi, tidak perlu mengirimkannya via email ke setiap anggota tim dan menunggu *review* mereka. Tetapi cukup mengirimkan *link* presentasimu dan orang lain bisa menuliskan komentar, mengedit, dan memberi *feedback* secara langsung di *file* presentasi tersebut. Beberapa contoh aplikasi *cloud collaboration* diantaranya adalah Google Workspace dan Microsoft 365.

8. *Strategic Alliance*

Strategic alliance adalah salah satu dari jenis kolaborasi yang melibatkan dua perusahaan atau lebih untuk bekerja mencapai tujuan serupa. Kolaborasi ini

dapat bekerja dalam jangka panjang maupun pendek. Dalam kolaborasi ini, setiap pihak berbagi pengetahuan dan sumber daya ke satu sama lain. Sebagai contoh, perusahaan A dapat bekerja sama dengan perusahaan B yang menyediakan *platform* pendidikan untuk memberi pelatihan pada pekerja baru. Dalam kerja sama ini, perusahaan A tidak perlu lagi membuat konten pelatihannya, karena perusahaan B akan otomatis bertugas untuk memberi *training* bagi pekerja baru di perusahaan A. Sebagai imbalannya, perusahaan A akan turut mempromosikan perusahaan B dalam setiap produk yang dibuatnya.

9. *Network collaboration*

Di *network* ini, setiap orang tidak perlu mengenal satu sama lain secara personal. Setiap individu berkontribusi ke *network* tersebut dengan berbagi informasi atau pengetahuan yang bisa dimanfaatkan oleh orang lain untuk kepentingannya sendiri. Dan juga bisa bisa menanyakan lowongan pekerjaan di suatu bidang dengan membuat *post* di media sosial.

b. Meningkatkan Skill

Organizational Network Analysis juga berefektif langsung terhadap kompetensi dan dapat meningkatkan skill karyawan pada perusahaan yang tentunya untuk meningkatkan meningkatkan produktivitas kerja perusahaan.

Skill dalam Kamus Merriam Webster adalah kemampuan untuk melakukan sesuatu yang berasal dari training, pengalaman, dan latihan. Sedangkan Menurut Iverson (2001) skill adalah sesuatu yang membutuhkan pelatihan dan kemampuan dasar yang dimiliki setiap orang agar dapat lebih menghasilkan sesuatu yang lebih bernilai

dengan lebih cepat. Setiap karyawan di berbagai perusahaan lokal dan global tentu memiliki skill yang sesuai dengan yang dibutuhkan perusahaan. Terdapat beberapa upaya dalam meningkatkan skill, yaitu:

- 1) Memotivasi SDM. Sumber Daya Manusia di sebuah perusahaan harus dimotivasi dengan baik sehingga bisa meningkatkan atau menguatkan motivasi kerjanya. Motivasi SDM penting dimiliki, sebab SDM sebuah perusahaan apalagi multinasional mesti dapat beradaptasi dengan baik, karena persaingan dalam dunia industri sangat cepat dan ketat, sehingga dibutuhkan motivasi intrinsik dan ekstrinsik dari seluruh SDM perusahaan.
- 2) Menyesuaikan pekerjaan sesuai dengan *passion* dan bakatnya. Jika suatu pekerjaan sesuai dengan minat dan bakat karyawan, maka tentu akan dilaksanakan dengan *happy* dan memiliki produktivitas yang tinggi, sebaliknya jika karyawan tidak sesuai dengan minat dan bakatnya, maka produktivitas kurang maksimal, karena kurang sesuai dengan kemampuannya.
- 3) Target perusahaan yang jelas. Suatu perusahaan maupun usaha harus memiliki target yang jelas untuk dituju dalam operasional pada periode tertentu. Kejelasan target ditetapkan atas perhitungan dan pertimbangan berdasarkan kondisi pasar maupun kemampuan SDM yang dimiliki. Untuk memenuhi target yang ditetapkan, maka karyawan harus lembur dalam jumlah tertentu. Agar karyawan nyaman dan merasa lebih ringan mengenai pekerjaannya, maka perusahaan harus dapat meringankan target untuk dicerna oleh setiap karyawan. Ketidakjelasan target pada bagian level karyawan menjadi salah satu faktor utama produktivitas karyawan menurun.

- 4) Program Pelatihan. Memberikan program pelatihan untuk para karyawan akan membantu meningkatkan skill karyawan. Program pelatihan akan disusun oleh bagian HR dan harus tepat sasaran serta sesuai dengan data yang valid. Perpedoman pada data yang valid akan mampu menghasilkan *output* yang optimal. Bagian HR menganalisa pengembangan sektor apa saja yang diperlukan. Analisa akan merujuk pada rekaman kinerja seluruh karyawan. Program pelatihan yang diberikan akan dapat meningkatkan skill karyawan sesuai apa yang dibutuhkan perusahaan.
- 5) *Cross-training*. Selain perusahaan melakukan program pelatihan atau training, perusahaan juga bisa mengadakan *cross-training*. Dengan melakukan *cross-training* ini perusahaan tidak membutuhkan biaya sama sekali. Mereka perlu mengizinkan karyawan untuk bertukar pikiran dan mengajari satu dengan yang lain. Sehingga ketika ada karyawan pada bagian tersebut sedang berhalangan hadir, pekerjaan bisa di *handle* oleh karyawan lainnya.
- 6) Menyediakan Fasilitas yang Mendukung. Memberikan training dan *cross training* tetapi fasilitas minim juga tetap tidak efektif. Perusahaan harus mengimbangi pekerjaan karyawannya dengan memberikan fasilitas yang mendukung. Dengan fasilitas yang mendukung maka produktivitas karyawan pun akan meningkat. Koneksi internet yang lambat atau komputer yang sering error tentu akan mempersulit karyawan untuk bekerja lebih produktif.
- 7) *Job Enrichment*. Meningkatkan skill karyawan juga dapat dilakukan dengan memberikan *job enrichment*. *Job Enrichment* merupakan penambahan tugas dan tanggung

jawab di posisi yang sama. Misalnya dengan mengisi jabatan baru yang sebelumnya tidak ada, mendapatkan proyek khusus, menggantikan atasan yang sedang cuti dan lain-lain.

- 8) Studi Banding. Studi Banding atau *Benchmark* menjadi salah satu langkah untuk mengevaluasi dan membandingkan sesuatu dengan standar. Langkah ini akan membantu perusahaan dalam meningkatkan kinerja dan skill karyawannya. Studi banding pun tidak selalu berkaitan dengan peralatan dari perusahaan lain, tetapi juga apapun yang menyangkut kepentingan perusahaan. Misalnya prosedur kerja baku, keselamatan kerja, situasi kerja, perjanjian kerja antara perusahaan dengan *karyawan dan lain-lain*.
- 9) Memberikan Apresiasi. Siapapun yang diberikan apresiasi dari seseorang atau lembaga tentu akan merasa senang, termasuk juga para karyawan yang telah bekerja keras. Karyawan yang senang diberikan *effort* atau apresiasi tentu akan bekerja menjadi lebih baik lagi. Apresiasi salah satu langkah sebuah perusahaan mengucapkan terimakasih pada karyawannya.

Apresiasi yang diberikan pun beraneka ragam, tidak selalu dalam bentuk uang. Misalnya hadiah kecil yang ikonik, tiket liburan, promosi jabatan, insentif tambahan dan lain-lain. Apresiasi sengaja dilakukan agar kondisi psikis karyawan tetap dalam keadaan baik.

- 10) Insentif. Memberikan insentif menjadi salah satu langkah ampuh untuk mendorong karyawan agar lebih bekerja secara efektif dan produktif. Pemberian insentif tidak selalu berupa kenaikan gaji karena dan jenis insentif lain yang tidak kalah menarik. Misalnya perusahaan dapat memberikan hari libur tambahan, kupon makan gratis,

kupon taksi gratis, mengurangi jumlah hari sakit, biaya asuransi dan lain-lain.

- 11) Merayakan Keberhasilan Karyawan. Tidak peduli seberapa besar pencapaian yang diraih oleh karyawan, harus bisa diberikan apresiasi yaitu dengan merayakan keberhasilannya. Merayakan keberhasilan mampu membantu meningkatkan kepercayaan diri dan semangat karyawan untuk bekerja. Karyawan yang belum meraih target sesuai yang diinginkan perusahaan pun juga akan terdorong dan lebih semangat dalam bekerja.
- 12) Uji Kompetensi. Uji kompetensi juga bisa menjadi langkah untuk mengembangkan dan meningkatkan kinerja karyawan. Perusahaan dapat melakukan uji dengan pihak perusahaan sendiri maupun menggunakan Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) yang sudah di akreditasi. Uji kompetensi internal seperti program tahunan yang dijalankan.
- 13) Melakukan Pengawasan. Perusahaan atau pimpinan perlu melakukan pengawasan guna meningkatkan produktivitas karyawan. Pengawasan berupa pengawasan langsung dan sistem pengendalian manajemen. Langkah ini dilakukan agar karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya segera diketahui dan dipantau. Sehingga ketika ada kesalahan dan penyimpangan dari tujuan yang ditentukan akan segera dapat diperbaiki.
- 14) Melakukan Evaluasi Kinerja Secara Berkala. Perusahaan juga perlu mengontrol kinerja karyawan dalam periode yang ditentukan. Selain mengontrol, pemimpin juga harus melakukan evaluasi secara berkala sehingga semangat karyawan akan terus ada. Mereka akan berusaha memperbaiki dan meningkatkan pekerjaannya

untuk mempertahankan posisi yang mereka dapatkan.
(Ramadhan: 2020).

c. Meningkatkan Transfer Pengetahuan

Organizational Network Analysis juga berefektif langsung terhadap kompetensi dan dapat transfer pengetahuan karyawan pada perusahaan yang tentunya untuk meningkatkan produktivitas kerja perusahaan.

Transfer pengetahuan merupakan sebuah konsep berbagi informasi yang dibahas pada bidang ilmu sosial. Transfer pengetahuan merupakan proses belajar suatu kelompok masyarakat berdasarkan pengalamannya. Transfer pengetahuan pada tingkat individu memiliki makna sebagai sebuah proses duplikasi pengetahuan dari sumber pengetahuan ke penerima.

Dalam proses transfer pengetahuan terdapat proses penciptaan pengetahuan yang dilakukan oleh seseorang atau kelompok orang saat menjadikan sebuah informasi sebagai pengetahuan untuk dirinya sendiri. Pada sebuah perusahaan multinasional, transfer ilmu pengetahuan menjadi keniscayaan dalam upaya pengembangan sumber daya manusia dan peningkatan produktivitas kerja.

Knowledge transfer sangat penting karena dapat meningkatkan inovasi, kolaborasi, dan pemahaman dalam bisnis perusahaan. Anggakara (2021) menjelaskan banyak upaya yang dapat dilakukan dalam upaya *knowledge transfer* tersebut seperti:

- 1) *Brainstorming* ide-ide.
- 2) Mempelajari keterampilan baru.
- 3) Mengundang ahli atau konsultan.
- 4) Mencari solusi untuk masalah
- 5) Merancang proyek baru.

d. Meningkatkan Jejaring Sosial Pekerjaan

Organizational Network Analysis juga berefektif langsung terhadap kompetensi dan dapat meningkatkan jejaring sosial pekerjaan pada perusahaan yang tentunya untuk meningkatkan produktivitas kerja perusahaan.

Terdapat beberapa jejaring sosial pekerjaan yang dapat diterapkan dalam pekerjaan. Seperti

- 1) Facebook Workplace, jejaring sosial profesional terbaru dari Facebook

Facebook meresmikan jejaring sosial terbarunya yang diberi nama Workplace. Workplace by Facebook merupakan layanan *messaging* dan media sosial baru yang berfokus pada kalangan korporasi dan profesional, serta bisa digunakan oleh perusahaan untuk berkomunikasi secara internal.

Tampilan Facebook Workplace sendiri hampir mirip dengan Facebook biasa, mulai dari *news feed*, *reactions*, *group*, hingga layanan *chatting*-nya. Selain itu, Facebook Workplace juga tersedia di desktop dan aplikasi *mobile*. Lalu, apa saja fitur-fitur tambahan lainnya yang dimiliki oleh Facebook.

- 2) LinkedIn, jejaring sosial yang fokus untuk membangun relasi profesional

Jika tadi ada *Facebook Workplace*, jejaring sosial dari Facebook yang digunakan sebagai sarana untuk berkomunikasi secara internal dalam suatu perusahaan, kini ada LinkedIn, jejaring sosial yang fokus untuk membangun relasi profesional.

Sebagai jejaring sosial untuk kelas profesional, di LinkedIn, kita bisa mencari dan menemukan relasi atau bahkan pekerjaan baru.

Bagi para rekruter, mereka pun akan lebih mudah menemukan orang yang sesuai dengan keahlian dan kriteria yang dicari, berdasarkan masing-masing profil pengguna.

3) Yammer, jejaring sosial profesional dari Microsoft

Yammer adalah layanan jejaring sosial profesional yang diluncurkan pada tahun 2008 dan dibeli Microsoft pada tahun 2012. Yammer digunakan untuk komunikasi internal di dalam perusahaan atau organisasi. Akses ke jaringan Yammer ditentukan oleh ranah Internet pengguna, hanya orang-orang dengan alamat surel tertentu yang bisa bergabung dengan jaringannya.

Yammer digunakan sebagai alat berkomunikasi di perusahaan, mulai dari percakapan, membagikan informasi, dan untuk berbagi data, *file*, hingga foto dengan sesama rekan kerja.

4) Slack, aplikasi *chatting online* untuk berkomunikasi dengan tim

Aplikasi *chatting online* ini digunakan untuk membuat komunikasi kelompok menjadi lebih mudah, praktis, dan cepat. Slack adalah salah satu aplikasi *chatting online* yang bisa digunakan untuk berkomunikasi dengan tim. Selain untuk berkiriman pesan/*chat*, Slack juga memiliki fitur lainnya seperti untuk berbagi data atau *file*, dan juga fitur-fitur lainnya yang dibutuhkan untuk produktivitas tim.

5) Google+, dilengkapi dengan fitur Circle dan Hangout

Google+ merupakan jejaring sosial dari Google yang dilengkapi dengan fitur Circle dan Hangout. Kedua fitur tersebut memudahkan komunikasi dan berinteraksi dengan video. Untuk digunakan di lingkungan kerja, pengguna Google+ juga dapat

membagikan sesuatu hanya kepada rekan-rekan dalam organisasinya. Posting yang ditandai hanya untuk anggota organisasi ini, tidak dapat dibagikan dengan orang lain di luar organisasi tersebut.

Google juga membuat fitur untuk memastikan agar admin organisasi tersebut dapat mengatur *posting* yang dilakukan oleh pengguna. Selain itu, admin juga mempunyai hak untuk mengatur batasan Hangout yang dilakukan oleh perusahaan atau organisasi tersebut.

e. Meningkatkan Kinerja Tim dan Individu

Organizational Network Analysis juga berefektif langsung terhadap kompetensi dan dapat meningkatkan kinerja tim dan individu pada perusahaan yang tentunya untuk meningkatkan produktivitas kerja perusahaan.

Kinerja dalam organisasi, merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi / perusahaan yang telah ditetapkan. Para atasan atau manajer sering tidak memperhatikan kecuali sudah sangat buruk atau segala sesuatu jadi serba salah. Terlalu sering manajer tidak mengetahui betapa buruknya kinerja telah merosot sehingga perusahaan / instansi menghadapi krisis yang serius. Kesan – kesan buruk organisasi yang mendalam berakibat dan mengabaikan tanda – tanda peringatan adanya kinerja yang merosot.

Sementara itu kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Kinerja merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan

visi yang diemban suatu organisasi atau perusahaan serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional.

2. *Organizational Network Analysis* Efektif Terhadap Produktivitas Kerja pada Perusahaan Global

a. Peningkatan Inovasi Kerja

Organizational Network Analysis Efektif Terhadap Produktivitas Kerja pada Perusahaan Global dalam hal peningkatan inovasi kerja. Inovatif adalah pengetahuan dan kemampuan yang bisa digunakan untuk menciptakan dan beradaptasi dengan perubahan. Keterampilan ini memungkinkan untuk menggunakan pengetahuan yang dimiliki guna menemukan ide-ide orisinal yang bermanfaat bagi tim dan perusahaan.

Menjadi inovatif mengharuskan karyawan untuk membayangkan situasi dari berbagai perspektif dan berpikir kritis tentang pendekatan terbaik untuk suatu masalah. Memiliki keterampilan inovatif yang kuat di tempat kerja juga menunjukkan bahwa yang bersangkutan memiliki karakteristik dari seseorang yang mandiri dan cerdas.

Terdapat beberapa jenis-jenis *skill* inovatif ini pun memiliki makna-makna yang berbeda dan dapat membantu pekerja dalam beragam situasi yang berbeda:

1. *Imagination*

Salah satu jenis *skill* inovatif yang paling sering diterapkan di dunia kerja adalah *imagination*. Jenis inovatif ini merujuk pada kemampuan seseorang untuk membayangkan cara yang lebih baik saat menyelesaikan tugas. Memiliki keterampilan imajinasi yang kuat juga akan memberikan kemampuan untuk memprediksi hasil

dari ide-ide yang dimiliki. Juga bisa mempertimbangkan cara-cara kreatif dan efektif untuk mencapai tujuan karier.

2. *Design*

Inovasi mengharuskanmu untuk memikirkan konsep kreatif dan menentukan spesifikasi realistis untuk mengimplementasikan sebuah rencana. *Skill design* akan membantumu untuk merancang ide dari sebuah produk dan proses menjadi kenyataan.

3. *Critical Thinking*

Critical thinking sejatinya adalah salah satu bentuk *skill* inovatif yang perlu dimiliki oleh para pekerja. Keterampilan ini memungkinkanmu untuk menganalisis situasi dan mengidentifikasi kualitas kerja yang memerlukan perbaikan. Pekerja juga dapat menggunakan *critical thinking* di tempat kerja untuk menjadi lebih proaktif dalam melakukan perbaikan dan mempertahankan *growth mindset*.

4. *Entrepreneurship*

Jenis *skill* inovatif terakhir yang membantu kembangkan karier para pekerja adalah *entrepreneurship*. *Entrepreneurship* sendiri adalah kemampuan untuk menemukan peluang bisnis dan menggunakan ide-ide untuk menciptakan hal yang bernilai. Memiliki pola pikir ini akan memudahkan pekerja untuk berinovasi berdasarkan permintaan pelanggan dan *stakeholder* di kantor.

Terdapat berbagai upaya dalam meningkatkan inovasi kerja karyawan:

1) Menerima perubahan yang terjadi.

Langkah pertama untuk menjadi inovatif di tempat kerja adalah dengan mengembangkan pola pikir yang

lebih terbuka pada perubahan. Menurut Braineet, inovasi melibatkan proses di mana ide-ide atau sistem baru untuk menyelesaikan tugas dengan lebih cepat bermunculan. Nah, terlalu terpikat dengan caramu menyelesaikan sesuatu dapat membatasi kreativitas. Tak hanya itu, ia juga akan membuat merasa nyaman pada sesuatu yang sejatinya kurang efektif. Untuk lebih terbuka pada tiap perubahan yang hadir, baik itu dari diri sendiri ataupun yang berlaku di tempat kerja. Karyawan dapat berlatih bersikap terbuka terhadap perubahan dengan berpartisipasi dalam sistem yang baru diterapkan kantor atau menghadiri acara kerja baru.

2) Pelajari pola pikir orang-orang sukses

Cara berikutnya untuk menjadi lebih inovatif di tempat kerja adalah dengan mempelajari pola pikir orang-orang sukses. Strategi ini cukup efektif karena secara tidak langsung bisa meniru cara orang-orang tersebut bekerja. Untuk melakukannya, bisa buat daftar berisi 5 sampai 10 orang berpengaruh yang menginspirasimu. Pikirkan orang-orang yang telah merancang alat atau sistem yang bisa mengubah cara hidup masyarakat. Bisa membaca biografi atau menonton film dokumenter untuk mempelajari tentang bagaimana orang-orang tersebut menjalani kehidupan mereka. Dengan pola ini akan menemukan inspirasi dari perilaku serta pola pikir mereka saat menghadapi tantangan dalam karir dan kehidupan.

3) Kelilingi diri dengan inspirasi

Mengelilingi diri dengan inspirasi adalah salah satu cara yang baik untuk menjadi lebih inovatif di tempat kerja. Berbeda dengan mempelajari pola pikir orang-orang sukses, strategi ini lebih simpel dan sejatinya lebih dibutuhkan untuk produktivitas sehari-hari. Menurut The

Muse, hal ini bisa dilakukan dengan menjadikan berbagai hal kecil yang ditemukan sebagai inspirasi. Hal ini bisa berupa penemuan apa saja, seperti desain iklan yang lucu di majalah, menu makanan yang disusun secara unik, atau bahkan email *newsletter* yang ditulis dengan apik. Intinya, semakin unik penemuan tersebut semakin baik untuk dijadikan inspirasi.

4) Aktif mengikuti proyek kantor

Cara karyawan untuk menjadi lebih inovatif di tempat kerja adalah dengan secara aktif mengikuti proyek kantor. Sebab kegiatan ini akan mendorong peserta untuk ikut serta menuangkan kreativitas dan inovasi mereka. Masalahnya, sering berpikir bahwa ide yang diungkapkan harus selalu besar dan transformatif setiap mengikuti proyek kantor. Nyatanya, sering kali inovasi kecil juga bisa membuat perbedaan besar, bagi diri sendiri maupun perusahaan. Maka dari itu, jangan ragu untuk ikuti proyek-proyek yang disediakan kantor.

5) Ikut *workshop* inovasi

Selain mengikuti proyek kantor, mengunjungi *workshop* inovasi adalah cara efektif lainnya untuk menjadi lebih inovatif di tempat kerja. *Workshop* inovasi sendiri adalah sesi pembelajaran dan pengembangan profesional yang didedikasikan khusus pekerja. Acara ini dapat berlangsung selama berjam-jam hingga berhari-hari. Acara ini mampu memfasilitasi pertumbuhan kreatif dan mendorong pemikiran inovatif para pekerja. Banyak perusahaan dan organisasi swasta yang menawarkan sesi pelatihan dan *workshop* ini. Kamu sendiri dapat memanfaatkan acara ini untuk mempelajari ide-ide baru, strategi *brainstorming*, dan bertemu para profesional yang memiliki minat serupa.

6) Perluas *network* profesional

Cara selanjutnya untuk menjadi lebih inovatif di tempat kerja adalah dengan memperluas *network* profesional. Memperluas *network* dapat memberikan akses ke berbagai ide-ide baru, teknologi inovatif dan kegiatan yang bisa kembangkan kreativitas. Tak hanya itu, memperbesar *network* juga bisa menjadi cara yang baik untuk menemukan inspirasi inovasi baru. dapat memperluas *network* dengan menggunakan media sosial, menghadiri *workshop* atau acara dan lebih terhubung dengan rekan kerja di kantor.

7) Sediakan ruang khusus untuk *brainstorming*

Terakhir, bisa sediakan ruang khusus untuk *brainstorming* agar bisa menjadi lebih inovatif di tempat kerja. ini merupakan strategi yang efektif untuk merangsang kreativitas dan kinerja otak. Bisa melakukannya dengan menyediakan papan tulis dekat meja di kantor untuk meletakkan saran dan ide setiap harinya. Di luar itu, bila tak ada tempat, bisa persiapkan buku kecil di mana kamu dapat menuangkan ide atau inspirasi yang ditemukan. Intinya, ruang ini khusus untuk berkarya dan berencana. Jangan sampai digunakan oleh pekerja lain.

b. Produktivitas Karyawan

Organizational Network Analysis Efektif Terhadap Produktivitas Kerja pada Perusahaan Global dalam hal produktivitas karyawan. pengertian produktivitas tenaga kerja merupakan tingkat kemampuan tenaga kerja dalam menghasilkan produk . Produktivitas tenaga kerja menunjukkan adanya kaitan antara output (hasil kerja)

dengan waktu yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk dari seorang tenaga kerja.

Produktivitas kerja adalah kata kunci dalam perusahaan. Di perusahaan mana pun, setiap karyawan biasanya dituntut untuk melakukan aktivitas produktif. Jika karyawan produktif, akan berdampak baik bagi perusahaan, minimal, akan meningkatkan angka penjualan. Namun, belum tentu setiap karyawan bisa produktif terus-menerus. Ada kalanya menurun sehingga butuh stimulus untuk meningkatkan produktivitas kinerja karyawan.

Terdapat beberapa cara meningkatkan produktivitas kerja karyawan di perusahaan:

1. Pengetahuan

Salah satu hal yang membantu produktivitas kerja adalah pengetahuan. Ada dua cara untuk mendapatkan pengetahuan. Pertama dari pengetahuan formal dan kedua dari pengetahuan non-formal. Dari pengetahuan, seseorang akan memperoleh keterampilan seperti daya pikir dan daya juang, untuk memecahkan masalah dan mengambil keputusan.

2. Keterampilan

Jika ingin turun ke dunia kerja, ada hal lain yang menjadi bekal seseorang selain pengetahuan yaitu keterampilan. Untuk mendapatkan keterampilan, bisa belajar otodidak atau mengikuti kursus tertentu. Perusahaan lebih menyukai orang-orang yang memiliki keterampilan daripada yang sama sekali tidak punya. Sebab, akan membuat aktivitas kerja menjadi lebih lancar.

3. Kemampuan

Kemampuan mencakup dua hal yaitu pengetahuan dan keterampilan. Untuk melihat karyawan apakah memiliki kemampuan atau tidak, sebenarnya dapat dilihat

ketika mendapatkan masalah. Apa saja hal-hal yang akan dilakukannya untuk memecahkan masalah. Selain itu, juga bisa dilihat ketika mereka akan mengambil keputusan. Jika karyawan memiliki kemampuan yang baik, akan mudah untuk memecahkan masalah dan mengambil keputusan.

4. Sikap

Jika karyawan ingin bertahan lama di perusahaan, perlu menunjukkan sikap yang baik. Maksudnya, sesuai syarat dan ketentuan yang telah tercantum di perusahaan. Sikap baik dapat ditunjukkan dengan masuk kantor tepat waktu, disiplin, dan tidak pernah telat. Tentu saja ini menjadi ciri karyawan yang baik.

5. Perilaku

Untuk mengetahui perilaku karyawan baik biasanya berbanding lurus dengan sikap. Jika sikapnya disiplin, patuh dengan aturan yang berlaku, perilaku karyawan pun biasanya baik. Jika perilaku baik, akan berdampak positif terhadap produktivitas kerja sehingga juga akan berdampak baik pada peningkatan penjualan produk.

Ada beberapa cara untuk mengukur produktivitas kerja yaitu:

1. Kuantitatif

Metode ini biasanya identik dengan angka. Jika hendak menggunakan metode kuantitatif, mengukur produktivitas kerja lebih kepada divisi tertentu seperti pengepakan produk, distribusi produk, hingga bagian produksi. Untuk lebih jauh, bagian supervisi mampu melihat hasil produktivitas dari standar produksi dan distribusi karyawan.

2. Kualitatif

Jika hendak mengukur produktivitas tersebut dengan metode kualitatif, hasilnya akan lebih subjektif. Seperti menganalisis jumlah komplain pelanggan, dan jumlah kesalahan pada bagian produksi. Metode ini sebenarnya paling cocok digunakan untuk aktivitas yang membutuhkan analisis, tingkat akurasi, dan ketepatan. Sebagai contoh, *quality control*, *maintenance*, perawatan, dan penjaminan mutu.

3. Produktivitas Penjualan

Tidak dapat dimungkiri bahwa cara mudah untuk mengukur produktivitas kerja melalui target penjualan. Divisi yang bertanggung jawab akan hal ini adalah sales atau *marketing*. Ini bisa dilihat dengan cara melihat seberapa banyak keuntungan yang diperoleh perusahaan. Target penjualan dapat dilihat dengan perbandingan jumlah penjualan dalam kurun waktu tertentu. Kemudian, bisa dilihat pula dengan jumlah konsumen baru.

4. Target Manajemen

Ada target penjualan, tetapi ada pula target manajemen. Ini dua hal yang berbeda. Target manajemen mempunyai strategi dan taktik yang lebih rumit. Selain itu, membutuhkan waktu yang jangka panjang. Sebagai contoh, manajemen memutuskan untuk menurunkan biaya produk. Kemudian, menjangkau wilayah pelanggan yang lebih luas dan menaikkan target pendapatan dari 15% menjadi 20%.

5. Menghitung Keuntungan

Satu hal yang perlu diingat adalah apabila target penjualan meningkat maka belum tentu target keuntungan tercapai. Sebab, biasanya ada penambahan biaya operasional. Metode ini dapat diterapkan kepada seluruh divisi.

c. Penilaian *Performance* Karyawan di Suatu Perusahaan

Organizational Network Analysis Efektif Terhadap Produktivitas Kerja pada Perusahaan Global dalam hal penilaian performance karyawan di suatu perusahaan.

Performance / kinerja pegawai merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pegawai tersebut dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu. Menurut Robbins (2003) bahwa kinerja pegawai adalah sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi. Konsistensi Kinerja Pegawai atau Kinerja karyawan adalah suatu hal sangat berpengaruh bagi kesuksesan sebuah perusahaan. Kinerja atau performa karyawan yang bagus akan berbanding lurus dengan hasil baik dalam perkembangan bisnis perusahaan.

Sebaliknya, kinerja yang buruk akan berdampak buruk pula pada perusahaan. Hasil performa karyawan ini dapat dilihat dari aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerja sama untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan oleh perusahaan. Semuanya tergantung pada kuantitas dan waktu yang digunakan karyawan dalam menjalankan tugas.

Terdapat beberapa Faktor Penting yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai pada sebuah perusahaan:

Kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor tersebut sangat penting untuk diperhatikan agar kinerja tidak mengendur demi kelancaran bisnis perusahaan.

1) Sikap Disiplin

Salah satu hal penting dalam menjaga konsistensi kinerja karyawan atau pegawai adalah sikap disiplin. Kedisiplinan karyawan sangat diperlukan demi kelancaran bisnis perusahaan.

Setiap karyawan diharapkan memiliki sikap disiplin untuk mengikuti aturan perusahaan dan melaksanakan tugas masing-masing. Perusahaan sendiri dapat membuat kebijakan yang akan memengaruhi sikap disiplin karyawan.

2) Motivasi Kerja

Motivasi merupakan dorongan yang timbul pada diri seseorang secara sadar atau tidak sadar untuk melakukan suatu tindakan dengan tujuan tertentu. Motivasi setiap karyawan tentu saja berbeda-beda. Ada karyawan yang termotivasi untuk bekerja demi uang agar dapat memenuhi kebutuhan dan keinginannya. Ada juga yang termotivasi dengan jabatan tinggi.

3) Kompensasi atau Insentif

Salah satu yang akan cukup mempengaruhi kinerja karyawan atau pegawai adalah Kompensasi. Kompensasi bisa diberikan dalam bentuk bonus yang akan meningkatkan kinerja. Iming-iming kenaikan jabatan juga akan membuat karyawan memperbaiki kinerjanya. Selain sebagai penghargaan untuk karyawan yang bekerja sangat baik, hal ini juga diharapkan dapat memacu karyawan lain untuk bekerja lebih baik lagi.

4) Gaya Kepemimpinan

Karyawan yang memiliki pemimpin baik biasanya akan memberikan performa yang baik juga. Gaya atasan dalam memimpin karyawannya akan sangat memengaruhi kinerja perusahaan maupun karyawan. Gaya kepemimpinan yang baik adalah dengan mengayomi karyawannya untuk dapat menyelesaikan tugas masing-masing tanpa memberi tekanan yang berlebihan.

5) Lingkungan Kerja

Faktor lain yang akan mempengaruhi kinerja pegawai atau kinerja karyawan adalah lingkungan kerja. Lingkungan kerja yang bersih dan nyaman akan membuat suasana hati karyawan tenang dan bisa lebih fokus dalam pekerjaannya. Ketersediaan peralatan kerja yang lengkap juga membuat performa karyawan lebih maksimal. Perusahaan juga perlu memperhatikan kesehatan dan keamanan karyawannya dengan menyediakan lingkungan kerja yang menyenangkan dan sesuai kebutuhan. Kinerja karyawan sangat penting untuk meningkatkan dan memajukan bisnis perusahaan. Perusahaan perlu menempatkan karyawan pada posisi yang tepat agar kinerjanya bisa lebih maksimal. Untuk membantu perusahaan menempatkan orang-orang yang tepat, perusahaan juga dapat menggunakan aplikasi penilaian kinerja, yang tentu hasil penilaian dari aplikasi tersebut komprehensif. Hal yang tidak kalah penting adalah memahami kinerja karyawan agar dapat meningkatkan produktivitas perusahaan.

d. Optimalisasi Proses Bisnis

Organizational Network Analysis Efektif Terhadap Produktivitas Kerja pada Perusahaan Global dalam hal proses bisnis.

3. Efektivitas Kompetensi terhadap Produktivitas Kerja pada Perusahaan Global

a. Kompetensi: *knowledge, Skill & Attitude*

Organizational Network Analysis Efektif Terhadap Produktivitas Kerja pada Perusahaan Global dalam hal kompetensi.

Kompetensi adalah kemampuan kerja setiap individu yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang sesuai dengan standardisasi yang diharapkan (Badan Nasional Sertifikasi Profesi , 2014).

Definisi lainnya menyatakan bahwa kompetensi merupakan suatu hal yang berkaitan dengan kemampuan dan keterampilan individu untuk mencapai hasil yang diharapkan (*International Organization for Standardization*, 2012). Berdasarkan definisi ini, maka beberapa hal penting yang terkait dengan kompetensi diantaranya adalah pengetahuan, sikap, pemahaman, nilai, bakat atau kemampuan, dan minat.

Kompetensi dapat diartikan juga sebagai karakter individu yang dapat diukur dan ditentukan untuk menunjukkan perilaku dan performa kerja tertentu pada diri seseorang (Spencer, McClelland & Spencer, 1994). Jadi, kompetensi merupakan panduan bagi perusahaan untuk menunjukkan fungsi kerja yang tepat bagi seorang karyawan.

Kompetensi berkaitan dengan sikap (apa yang dikatakan dan dilakukan seseorang) yang menunjukkan performa seseorang baik atau buruk. Banyak sekali studi dan penelitian yang membahas tentang kompetensi di dunia kerja ini.

Saat memasuki dunia kerja, sebagai seorang pencari kerja seringkali diharapkan memiliki kompetensi tertentu atas posisi pekerjaan yang kita apply. Hal ini menjadi acuan bagi perusahaan untuk tahu kemampuan kerja kita sebagai calon karyawan.

Pada dunia kerja, kompetensi dibutuhkan untuk mengetahui tipe pekerjaan seperti apa yang tepat bagi seseorang. Apabila kompetensi atas diri seorang karyawan telah diketahui maka perusahaan pun mampu membantu untuk mengembangkan pribadi melalui training atau

pelatihan tertentu. Selain itu, kompetensi yang dimiliki seorang karyawan mampu menjadi petunjuk bagi perusahaan untuk mengetahui sejauh mana ia mampu menampilkan diri dan memberikan hasil kerja optimal untuk perusahaan.

Skill (ketrampilan), *knowledge* (pengetahuan), dan *attitude* (sikap). *Skill* adalah kemampuan dan pengetahuan yang memungkinkan seseorang untuk melakukan sesuatu pekerjaan. *Knowledge* adalah informasi atau pengetahuan mengenai suatu hal yang dimiliki seseorang. *Attitude* adalah cara seseorang merasakan atau berpikir mengenai suatu hal.

Skill adalah kemampuan untuk melakukan sesuatu. Keterampilan bisa merupakan hal yang sederhana seperti merapikan tempat tidur hingga sesuatu yang kompleks seperti memainkan alat musik. Kombinasi *skill* adalah hal yang dibutuhkan dalam dunia kerja.

Adalah kemampuan untuk melakukan sesuatu yang berasal dari training, pengalaman, dan latihan. Menurut Iverson (2001) *skill* adalah sesuatu yang membutuhkan pelatihan dan kemampuan dasar yang dimiliki setiap orang agar dapat lebih menghasilkan sesuatu yang lebih bernilai dengan lebih cepat.

Istilah yang mencakup pengetahuan, kompetensi, dan kemampuan untuk melakukan tugas-tugas operasional. dapat dikembangkan melalui kehidupan dan pengalaman kerja atau dipelajari melalui pelatihan.

Ada berbagai jenis *skill* yang dapat diakses semua orang. Beberapa keterampilan mungkin lebih mudah diakses oleh sebagian orang dibandingkan yang lainnya contohnya berdasarkan ketangkasan, kemampuan fisik, dan kecerdasan.

Skill adalah sesuatu yang dapat diukur dan dinilai melalui tes keterampilan. Beberapa profesi membutuhkan

keterampilan tertentu yang dapat meningkatkan produktivitas dan hasil dari pekerjaan atau tugas untuk profesi tersebut.

Knowledge, Skill, dan Attitude. Ketiga hal ini mungkin sudah tidak asing kita dengar. Dimana knowledge berarti pengetahuan, skill artinya keterampilan, dan attitude berarti sikap. Knowledge, skill, dan attitude, adalah tiga kompetensi yang sudah seharusnya dimiliki oleh setiap orang

Perusahaan dapat melakukan Best Training Practice (BTP) merupakan suatu program pelatihan yang mengacu pada suatu job tertentu, berdasarkan pada peningkatan kompetensi para trainee (orang yang menerima pelatihan) dengan cara yang efektif dan efisien untuk meningkatkan kinerja produksi, kualitas, dan mengurangi produk cacat. Agar pelatihan efektif dan efisien, maka dilakukan dengan menentukan Skill, Knowledge, Attitude (SKA), pelatihan knowledge dan skill berdasarkan pada SKA, dan pemberian tes mengenai pelatihan yang diberikan baik knowledge maupun skill. Adapun keuntungan dari BTP ini, yaitu:

- Membantu dalam mengklarifikasi hasil pelatihan yang diinginkan dan menstandarisasi performa kerja dari lantai produksi. Perancangan dan pengembangan modul yang dibuat trainer (orang yang memberikan pelatihan) berdasarkan pada hal tersebut.
- Penjelasan secara mendetil langkah per langkah pada setiap job untuk mempermudah, mempercepat, dan menjaga kekonsistensian trainer dalam perancangan dan pengembangan modul.
- Tidak hanya tertuju pada tasks (tugas/aktivitas), tetapi juga pada pencapaian hasil yang didapat para trainee dilihat dari cara berpikir dan sikapnya. Membantu dalam Program Pengembangan Berkelanjutan (Continues Improvement Program) dengan pengidentifikasian masalah jika solusi dari masalah tersebut dilakukan dengan melakukan pelatihan atau tidak. Misalnya

merancang barcode yang cara pembacaannya sama agar tidak melakukan pelatihan yang berulang-ulang mengenai cara pembacaan barcode ketika terdapat jenis material baru yang digunakan dalam produksi. Memberikan dorongan untuk menguasai suatu skill sebelum melangkah ke proses berikutnya (step by step progress).

b. Produktivitas Kerja: Output dari segi kualitas dan kuantitas barang dan jasa berdasar waktu dan standar perusahaan secara efektif dan efisien.

c. Kompetensi berefektivas terhadap produktivitas kerja perusahaan global

Organizational Network Analysis Efektif Terhadap Produktivitas Kerja pada Perusahaan Global. Produktivitas kerja merupakan persoalan yang selalu dibicarakan oleh banyak orang terutama untuk persoalan-persoalan yang berhubungan dengan dunia industri. Sumber Daya Manusia yang produktif sangat diperlukan untuk dijadikan asset penting bagi perusahaan dalam menghadapi persaingan dan krisis ekonomi global saat ini. Motivasi kerja dan kompetensi yang dimiliki karyawan sangat berperan penting dalam penciptaan SDM yang Produktif. Kompetensi terhadap produktivitas kerja dan pengaruh motivasi kerja dan kompetensi terhadap produktivitas kerja pada karyawan perusahaan.

4. *Organizational Network Analysis* Berefektivas Secara Tidak Langsung Terhadap Produktivitas Kerja pada Perusahaan Global Melalui Kompetensi

a. Knowledge Management

Istilah *knowledge management* (KM) atau manajemen pengetahuan mungkin akan kita temui dalam berbagai

disiplin keilmuan. KM merupakan bidang interdisipliner dari berbagai bidang seperti ekonomi, manajemen, filsafat, kebijakan umum, ilmu informasi, sistem informasi, teknik, sosiologi, dan berbagai bidang lainnya. Dengan pendekatan dari berbagai bidang, kita akan menemukan berbagai definisi KM dari mesin pencarian (*search engine*). Berikut dua pengertian KM yang pragmatis dan klasik.

“KM is understand, focus on, and manage systematic, explicit, and deliberate knowledge building, renewal, and application-that is, manage effective knowledge processes”, (Wiig, 1997; Desouza & Paquette: 2011)

“Knowledge management is getting the right information in front of the right people at the right time”, (Petrash, 1996; Desouza & Paquette: 2011)

Dari dua pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa KM adalah tentang bagaimana sebuah organisasi berjalan secara efektif dengan mengaplikasikan aset pengetahuan. Semua jenis organisasi harus mengelola pengetahuan jika ingin mencapai tujuannya.

Dalkir (2011) menggambarkan proses KM sebagai sebuah proses yang terintegrasi dan berulang. Dalkir (2011) menggambarkan dalam sebuah siklus sebagai berikut:

Berdasar gambar di atas dapat dilihat bahwa dalam siklus KM terdapat tiga komponen yaitu: penangkapan dan/atau penciptaan pengetahuan, diseminasi dan berbagi pengetahuan, serta akuisisi dan aplikasi pengetahuan. Di antara komponen ini terdapat proses yang berlangsung. Dari penangkapan dan/atau penciptaan pengetahuan ke diseminasi dan berbagi pengetahuan, terjadi proses penilaian. Jadi tidak semua pengetahuan yang ditangkap maupun diciptakan dapat disebar dan dibagi ke semua orang. Pada komponen diseminasi dan berbagi pengetahuan ke akuisisi

dan aplikasi pengetahuan, terjadi proses kontekstualisasi. Tidak semua pengetahuan dapat diakuisisi maupun diaplikasikan. Hal ini tergantung dengan konteks dan kebutuhannya. Pada komponen akuisisi dan aplikasi pengetahuan ke penangkapan dan/atau penciptaan pengetahuan terjadi proses pembaruan.

Terdapat empat komponen yang dibutuhkan untuk mengelola pengetahuan. Pertama adalah pengetahuan. KM tidak ada tanpa adanya pengetahuan. Dalam mengelola pengetahuan, dibutuhkan pengetahuan untuk memilih pengetahuan yang bernilai untuk dikelola. Komponen kedua adalah orang. Komponen ini sama pentingnya dengan pengetahuan, karena pengetahuan bersumber dari orang baik secara langsung maupun tidak langsung. Komponen ketiga adalah proses. Proses adalah artifak mekanis dan logis yang mengarahkan bagaimana sebuah organisasi dapat berjalan. Komponen yang terakhir adalah teknologi. Teknologi tidak akan membuat organisasi berbagi pengetahuan, tetapi jika orang ingin berbagi pengetahuan, teknologi dapat meningkatkan capaian dan cakupannya. (Dian NF, 2021).

b. Talent Management

Talent management system adalah sebagai solusi juga strategi mengatasi masalah karir karyawan di perusahaan. Kesuksesan sebuah perusahaan dipengaruhi oleh sumber daya manusia (SDM) yang dimiliki. Menurut Nurdin, Wawo dan Julia, (2018), SDM merupakan orang yang siap, mau dan mampu memberikan sumbangan dalam usaha pencapaian tujuan perusahaan yang mencakup tiga aspek yaitu pendidikan, pengalaman dan pelatihan. Seiring perkembangan zaman, perusahaan mengelola SDM menggunakan cara *human capital management* yang salah

satu strateginya adalah menyusun jenjang karir. Hal ini karena umumnya, SDM yang bekerja pada suatu perusahaan ingin memiliki jenjang karir yang sesuai dengan keinginan mereka.

Talent management adalah merupakan sebuah sistem atau cara untuk mendapatkan penilaian yang tepat terhadap masing-masing karyawan di perusahaan. Dimana Hasil dari penilaian tersebut nantinya berfungsi untuk melihat dan menilai apakah karyawan tersebut mampu untuk membantu perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan. Dengan kata lain, yaitu bagaimana cara menempatkan orang yang tepat, di tempat yang tepat dan pada waktu yang tepat (Dries, dalam Isanawikrama, Wibowo & Buana, 2017).

Manfaat *Talent Management* adalah beberapa manfaat talent development program dalam sebuah talent management system yang baik.

Manfaat bagi Perusahaan

- Memperbaiki proses perekrutan dan seleksi perusahaan.
- Meningkatkan komitmen karyawan agar berkinerja tinggi.
- Meningkatkan kepuasan bekerja pada karyawan.
- Memunculkan keterikatan karyawan.
- Menghemat biaya pergantian karyawan.
- Menganalisis risiko seperti identifikasi karyawan yang berpotensi keluar dari perusahaan.

Manfaat bagi Karyawan

- Tersedianya pola karir yang jelas.
- Kesempatan pengembangan karir karyawan.
- Meningkatkan nilai karyawan melalui pengembangan potensi dan kompetensi.
- Meningkatkan motivasi dan komitmen.

c. Improving Company Performance

Setiap perusahaan ingin pegawai bekerja secara efisiensi dan tepat sasaran. Makanya, dilakukan penyusunan target hingga performance improvement plan (PIP). PIP dapat membantu proses review performa seorang pegawai dan apa saja yang harus dikembangkan oleh individu. PIP dirancang untuk memfasilitasi diskusi konstruktif antara bawahan dan atasan untuk mengklarifikasi performa yang membutuhkan perbaikan. Biasanya, rancangan ini dilakukan secara internal antara atasan dengan anggota tim yang terlibat.

Atasan menerima masukan dari karyawan, kemudian mengembangkan rencana perbaikan dari masukan tersebut. Masukan tersebut bisa didapatkan dari hasil performance appraisal atau dengan melakukan survei internal.

Meskipun dirancang untuk memperbaiki performa karyawan yang menurun, PIP memiliki tiga manfaat berikut.

1. Membentuk budaya perusahaan yang baik

Menggunakan performance improvement plan akan meningkatkan rasa akuntabilitas. Sehingga, karyawan tahu bahwa mereka harus memenuhi harapan atau menghadapi tindakan disipliner.

Ini akan berkontribusi pada budaya perusahaan yang positif. Karyawan akan merasa dihargai, karena mereka tahu bahwa setiap orang harus berusaha keras. Karyawan juga tahu bahwa atasan akan mendukung mereka jika mereka tertinggal, dengan memberi mereka tujuan yang dapat ditindaklanjuti. Setiap orang lebih memahami apa yang diharapkan dari mereka.

2. Menghemat waktu dan uang

Setiap perusahaan ingin meminimalkan pergantian staf, karena ini dapat menghemat waktu dan uang.

Membantu karyawan saat ini meningkatkan kinerja mereka akan lebih efektif dibanding mencari pengganti untuk mengisi posisi tersebut.

3. Lebih efektif dibandingkan review dan feedback

Perusahaanmu mungkin menerapkan KPI atau OKR sebagai bentuk review terhadap kinerja. Sayangnya, review seperti ini jarang memiliki konsekuensi. Selain itu, beberapa orang bereaksi buruk terhadap kritik, bahkan jika kritik itu membangun. Lebih buruk lagi, kebanyakan orang percaya bahwa feedback tidaklah begitu akurat.

Jaga bisnis tetap produktif dengan software payroll & HRIS terautomasi! Pelajari Fitur Talenta Selengkapny Disini!

Sebaliknya, PIP memberi karyawan gagasan yang jelas tentang di mana mereka gagal dan apa yang perlu mereka lakukan untuk meningkatkannya. Ketika dibingkai dengan tepat, rencana peningkatan kinerja bahkan dapat mendorong karyawan untuk berusaha lebih keras.

4. Kepuasan dan motivasi karyawan

Performance improvement plan adalah platform di mana karyawan diakui atas pekerjaannya yang baik dan penting untuk mengenali pekerjaan yang dilakukan oleh seorang karyawan. Sekalipun karyawan tersebut tidak melakukan pekerjaan dengan baik, penting untuk menunjukkan bahwa organisasi tersebut tertarik dengan kinerja individu dan pertumbuhan mereka di perusahaan. Ini memotivasi karyawan untuk bekerja keras, yang pada gilirannya, menguntungkan perusahaan. Program penilaian reguler dapat berdampak mendalam pada tingkat kepuasan dan motivasi karyawan.

Spencer Johnson dalam bukunya “One Minute Manager” menegaskan bahwa memberikan feedback

adalah tugas utama seorang manajer. Ini dibenarkan oleh banyak ahli psikologis karena feedback yang konstruktif akan membangun motivasi karyawan, dan kita tahu karyawan yang termotivasi akan berusaha untuk meningkatkan kinerja mereka.

5. Mengetahui kebutuhan untuk pelatihan

Selama pertemuan penilaian, perusahaan dapat menunjukkan area-area di mana karyawan perlu ditingkatkan. Karyawan dapat melihat data dan setuju dengan atasan, dan kemudian menyusun rencana untuk pelatihan dan pengembangan. Pelatihan ini akan membantu karyawan untuk berkinerja lebih baik dan itu akan membuka jalan menuju pertumbuhan di masa depan. Perusahaan dapat melihat data penilaian terkonsolidasi dan memutuskan bidang-bidang di mana peningkatan diperlukan untuk karyawan individu, serta, untuk seluruh tim. Kemudian mereka dapat merencanakan pelatihan dan pengembangan.

Penilaian kerja yang baik akan memberikan kesempatan pada karyawan untuk memberikan penilaian terhadap dirinya sendiri dan memberikan masukan mengenai pengembangan diri yang diinginkan. Dengan dasar data penilain kinerja dan keinginan karyawan, para manajer dapat mengarahkan pengembangan dan pelatihan yang dibutuhkan karyawannya untuk berhasil.

6. Menganalisa data penilaian untuk perekrutan yang lebih baik

Data penilaian membantu dalam memantau keberhasilan praktik rekrutmen perusahaan. Analisa data penilaian kinerja dapat digunakan untuk melihat keterampilan atau kepribadian yang saat ini kekurangan dan akan dibutuhkan untuk menunjang keberhasilan

perusahaan, Dengan demikian tim rekrutmen dapat diarahkan pada pencarian orang yang dibutuhkan.

Berhemat dengan fitur Payroll Talenta, transfer gaji ke semua rekening tanpa biaya admin. Pelajari Fitur Talenta Selengkapnya Disini!

Sebagai contoh, seberapa baik kinerja karyawan yang dipekerjakan dalam satu atau dua tahun terakhir. Berdasarkan hal itu, departemen SDM dapat menyusun strategi perekrutan di masa depan.

7. Meningkatkan komunikasi antara manajemen dan karyawan

Kesenjangan komunikasi antara manajemen dan karyawan seringkali terjadi, terutama ketika karyawan baru di perusahaan. Penilaian kinerja yang dilakukan secara periodik akan membantu memecah komunikasi yang lebih baik mengarah pada produktivitas yang lebih baik. Perusahaan yang menerapkan penilaian kinerja berkesinambungan melalui “on-going discussion” akan menciptakan komunikasi yang baik antara manajer dan karyawan.

Dengan pertemuan yang lebih rutin dan teratur, karyawan akan terus menerus mendapatkan feedback yang berguna untuk membenarkan cara kerja atau perilaku yang dinilai kurang baik, sehingga perbaikan kinerja dapat dilakukan sejak awal. Pertemuan peningkatan kinerja yang baik juga mendorong karyawan untuk memberikan feedbacknya sehingga tercipta komunikasi dua arah antara manajemen dan karyawan yang akan meningkatkan motivasi karyawan.

Penilaian kinerja yang dilakukan dengan benar memiliki dampak positif pada keberhasilan Anda. Agar

penilaian kinerja dapat dilakukan dengan baik, sebaiknya perusahaan menerapkan software performance yang dapat membantu proses evaluasi berjalan secara lebih efisien sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan di masa depan.

Terdapat 5 Langkah yang dapat dilakukan perusahaan dalam Melakukan Performance Improvement Plan.

1. Tentukan kinerja yang dapat diterima

Nyatakan kinerja apa yang dapat diterima dan bandingkan dengan apa yang saat ini dilihat dari karyawan perusahaan. Jelaskan secara spesifik di mana tepatnya karyawan tersebut gagal, termasuk contoh perilaku dan kinerja. PIP kepada bawahan secara tidak terduga, lakukan pertemuan untuk membahas masalah kinerja sebelumnya. Kamu bisa melakukan meeting one-on-one dengannya untuk membahas hal ini.

2. Buat target yang dapat diukur

Harus yakin bahwa PIP yang dilakukan sepadan dengan usahanya. Cari tahu apa yang menyebabkan kinerja bawahan memburuk. Bisa jadi ia merasa kewalahan dengan ekspektasi di tempat kerja. Mungkin juga dia sedang menghadapi masalah pribadi yang tidak kamu sadari. Apapun alasannya, harus dibuat target PIP yang objektif bagi bawahanmu. Bisa menggunakan berbagai metode manajemen produktivitas seperti SMART untuk menyusunnya.

3. Tentukan dukungan apa yang akan diterima karyawan

Inti dari PIP adalah membantu karyawan tersebut berkembang untuk membuatnya tetap berada di dalam tim. Daripada mengharapkan dia mencapai tujuan sendirian, pertimbangkan apa yang dapat meningkatkan kinerjanya. Buat daftar hal-hal yang bisa kamu lakukan untuk

membantu karyawan tersebut mencapai target PIP yang diberikan. Ini dapat mencakup pelatihan, pembinaan, atau penggunaan sumber daya tambahan.

4. Buat jadwal untuk check-in.

Tidak ada gunanya membuat PIP lalu menunggu hingga mendekati deadline untuk memeriksa kemajuan karyawan. Check-in rutin akan memungkinkan karyawan untuk menyuarakan keraguan atau kesulitan. Terlebih, ini akan membantumu mengonfirmasi bahwa dia berada di jalur yang benar atau jika tindakan lebih lanjut diperlukan. Tentukan seberapa sering kamu akan bertemu dengan karyawan tersebut untuk memberikan feedback. Jika perlu, buatlah jadwal khusus di kalendermu untuk check-in ini.

5. Sebutkan konsekuensi jika perbaikan tidak sesuai harapan

Kamu harus mengetahui mengapa performance improvement plan digunakan dan apa saja yang termasuk dalam rencana tersebut. Namun, bawahanmu juga harus mengetahui hal yang sama agar prosesnya berjalan lancar.

Ingatlah untuk berbicara tentang dimana dia unggul dan jelaskan bahwa kamu ingin melihatnya berkembang. Tetapkan tujuan yang membuat karyawan merasa yakin target tersebut dapat dicapai dan bermanfaat bagi semua orang.

Nah, itu dia yang perlu diketahui dari performance improvement plan dan langkah-langkah melakukannya. Selain PIP, masih ada berbagai cara lainnya untuk meningkatkan performa timmu.

1. Libatkan tim

Semangat mendorong produktivitas. Oleh karena itu, jika tim Anda peduli dengan pekerjaan yang mereka lakukan, mereka akan memberikan ke tingkat yang lebih

tinggi. Untuk memelihara keterlibatan, manajemen perlu memastikan mereka membangun kepercayaan antara mereka dan barang-barang mereka. Manajer harus menunjukkan bahwa mereka menghargai kesuksesan individu sebanyak hasil positif organisasi.

2. Komunikasi adalah kuncinya

Komunikasi sangat penting untuk peningkatan kinerja bisnis. Kurangnya komunikasi yang jelas dan terstruktur dengan baik merupakan hambatan besar bagi organisasi besar, terutama dalam hal tingkat produktivitas. Oleh karena itu, kepemimpinan perlu memastikan tujuan diuraikan dalam bahasa yang jelas dan mudah dipahami.

3. Menyelaraskan kebijakan dan struktur

Perusahaan lebih efisien ketika kebijakan, struktur, dan proses diselaraskan dengan jelas. Dengan mengatasi hambatan produktivitas, bisnis dapat memastikan bahwa mereka memungkinkan staf untuk berhasil. Misalnya, cara yang berguna untuk mengidentifikasi ketidakselarasan proses dan kebijakan adalah dengan mengklarifikasi apakah staf perlu mengatasi aturan untuk memenuhi target.

4. Jelaskan metrik kerja

Metrik hanya berharga jika dapat dipahami. Oleh karena itu, Anda harus menjelaskan dengan cermat bagaimana metrik didefinisikan dan diukur. Lebih jauh dari ini, target dan proses pengukuran harus disesuaikan dengan masing-masing departemen. Ini akan memungkinkan staf untuk mendapatkan pemahaman yang lebih nyata tentang kontribusi mereka.

5. Berlatih cerdas

Perusahaan perlu memastikan tenaga kerja mereka tahan masa depan. Oleh karena itu, manajemen perlu mendistribusikan pelatihan secara strategis. Misalnya, di pasar kerja di mana omset semakin tinggi, perusahaan perlu memastikan staf junior menerima pelatihan yang relevan dan berfokus pada pengembangan. Dengan mengetahui tujuan dan tujuan karir orang, perusahaan dapat mempertahankan bakat yang paling menjanjikan.

6. Unggul di pasar yang ditentukan

Para ahli dalam peningkatan kinerja bisnis mendefinisikan tiga strategi diferensiasi kompetitif dalam bisnis: keintiman pelanggan; efisiensi operasional; dan terdepan. Meskipun perusahaan dapat bekerja untuk unggul di ketiganya, mereka harus fokus pada satu segmen tertentu. Jadi, misalnya, jika sebuah perusahaan memilih untuk fokus pada keintiman pelanggan, mereka harus berusaha untuk meningkatkan kemampuan personalisasi mereka. Demikian pula, jika mereka memilih pendekatan terdepan, investasi harus disalurkan ke arah inovasi produk.

7. Globalisasikan visi

Melihat gambaran besarnya membantu organisasi untuk lebih memahami tren dan pengganggu baru. Dengan melihat ke luar organisasi, bisnis dapat menciptakan strategi kinerja bisnis yang responsif dan gesit. Dengan perspektif yang lebih luas, perusahaan dapat memastikan mereka mengikuti pesaing.

8. Tentukan prioritas

Tujuan bisnis harus ringkas dan jelas didefinisikan. Lagi pula, mereka yang memiliki terlalu

banyak tujuan cenderung kewalahan, pada akhirnya tidak bertemu satupun dari mereka. Para ahli menyarankan untuk menguraikan tiga hingga lima prioritas yang mendorong peningkatan kinerja bisnis.

9. Menumbuhkan lingkungan yang mendukung

Manajemen harus memastikan bahwa mereka mendukung tujuan karyawan. Selain itu, mereka harus berusaha mendukung mereka ketika mereka menghadapi rintangan. Melalui dukungan dan kolaborasi timbal balik, bisnis dapat memanfaatkan potensi penuh staf mereka.

10. Terus memantau peningkatan kinerja bisnis

Pemantauan berkelanjutan mungkin merupakan pepatah tertua dari manajemen bisnis. Tetap terinformasi adalah kunci untuk memaksimalkan manfaat dari strategi peningkatan kinerja bisnis. Dengan demikian, kepemimpinan harus memastikan mereka melakukan pertemuan evaluasi rutin.

Strategi Improving Company Performance

Dorong diskusi ketika konflik tugas (ketidaksepakatan tentang cara menyelesaikan tugas) antara anggota terjadi.

- 1) Berikan kesempatan untuk secara terbuka membahas ketidaksepakatan mengenai cara terbaik untuk menyelesaikan tugas.
- 2) Selenggarakan diskusi mediasi ketika konflik muncul untuk dengan cepat memerangi moral, kohesi, atau kinerja unit yang rendah.

Mempromosikan Kohesi Unit untuk meningkatkan Efektivitas Organisasi.

- 1) Memfasilitasi penciptaan tujuan tim untuk meningkatkan kohesi jangka panjang dan efektivitas kelompok.

- 2) Beri tahu anggota tentang tugas yang akan datang untuk meningkatkan kepercayaan dan komunikasi antar anggota.
- 3) Selenggarakan acara sosial (mis. tamasya kelompok dan makanan) untuk meningkatkan identitas kelompok dan meningkatkan kemungkinan anggota akan menghargai keragaman dan kontribusi kerja anggota lainnya.

Mendukung standar yang terukur dan berbasis waktu untuk memastikan kinerja tim dan lebih sedikit tenggat waktu yang terlewat.

- 1) Ingatkan anggota tentang tenggat waktu yang penting.
- 2) Prioritaskan tugas dan alokasikan waktu untuk setiap tugas.
- 3) Mempersiapkan dan membangun waktu untuk kontinjensi, masalah dan masalah yang muncul.
- 4) Bekerja dengan anggota untuk menetapkan tonggak pencapaian dan untuk mengukur kemajuan proyek.
- 5) Berkolaborasi dengan instansi luar untuk memenuhi tenggat waktu.

Berdayakan anggota untuk membuat keputusan kelompok untuk meningkatkan perasaan kompetensi dan kinerja.

- 1) Delegasikan tanggung jawab kepada bawahan untuk menunjukkan kepercayaan dan nilai masukan mereka.

d. Leadership Developments

Leadership Development Program adalah salah satu program unggulan yang tujuannya meningkatkan kompetensi dan kinerja sumber daya manusia perusahaan. Dari program ini diharapkan dapat menciptakan proses bisnis yang lebih produktif dan efektif. Tujuan program pengembangan kepemimpinan ini adalah untuk memberikan pelatihan dan

pengembangan, sehingga dapat meningkatkan knowledge, kompetensi, serta leadership skill pemimpin/ calon pemimpin perusahaan. Dalam program ini dapat belajar untuk semakin mengembangkan keterampilan kepemimpinan sebagai leader melalui leadership training. Sehingga Anda mampu menjadi pemimpin yang baik. Tidak hanya itu Anda semakin memiliki kecerdasan emosi yang baik, memiliki kemampuan berpikir kreatif dan mampu meningkatkan performa team Anda. Inilah manfaat yang bisa Anda dapatkan dari program kepemimpinan ini.

Terdapat 5 Manfaat Leadership Development Program:

Pertama, membentuk karakter sebagai leader.

Leadership training program ini dapat pengembangan kepemimpinan ini dapat membentuk karakter menjadi pemimpin yang baik, handal dan berkompeten. Menjadi pemimpin yang berkarakter Anda membuat mampu memberikan arahan dan mengelola plus meningkatkan kemampuan serta potensi dalam diri anggota team Anda.

Kedua, semakin mampu dalam membangun kolaborasi, komunikasi dan kordinasi yang baik.

Ketiga, Melalui program LDP ini Anda semakin mampu menjadi leader yang memiliki menuju keberhasilan sesuai dengan tujuannya.

Keempat, kemampuan problem solving meningkat.

Program pengembangan kepemimpinan ini terbukti meningkatkan rasa percaya diri Anda sebagai pemimpin dalam menghadapi sebuah perubahan dan permasalahan. Plus skills dalam menganalisa sebuah masalah yang hadapi bersama team semakin meningkat. Dampaknya adalah Anda mampu menjadi problem solver handal dan skills strategic leadership semakin meningkat.

Kelima, motivasi kerja meningkat.

Melalui program untuk leadership development ini motivasi kerja dalam diri Anda sebagai pemimpin semakin tumbuh. Dengan motivasi kerja yang baik, maka kepuasan Anda dalam bekerja pun semakin meningkat. Dampaknya adalah sebagai pemimpin Anda terus selalu berusaha dalam memberikan potensi dan kemampuan terbaik dari diri Anda untuk team dan juga perusahaan.

Change Management adalah pendekatan pengelolaan transisi individu, tim, dan organisasi dari kondisi saat ini ke kondisi masa depan yang diinginkan. Change Management adalah proses organisasi yang bertujuan membantu para eksekutif untuk menerima dan merangkul perubahan dalam lingkungan bisnis mereka. Kottler mendefinisikan Change Management sebagai pemanfaatan struktur dasar dan alat untuk mengontrol setiap upaya perubahan organisasi. Tujuan Change Management adalah untuk memaksimalkan manfaat organisasi dan meminimalkan dampak perubahan pada pekerja dan menghindari gangguan yang mungkin terjadi. Contoh Perubahan Organisasi, termasuk perubahan sebagai berikut:

1. Perubahan Misi,
2. Perubahan Strategi,
3. Perubahan Operasional (termasuk perubahan Struktural Organisasi),
4. Perubahan teknologi

Change Management harus dimulai dengan diagnosis sistematis atas situasi saat ini. Hal ini dimaksudkan untuk menentukan kebutuhan akan perubahan, serta kemampuan untuk berubah. Kedua hal tersebut harus ditentukan sebagai bagian dari rencana Manajemen.

Melalui pelatihan *Change Management* ini diharapkan:

1. Memahami dan mendalami tujuan adanya perubahan dari manajemen.
2. Berperan aktif dan ikut serta di dalam pelaksanaan perubahan manajemen.
3. Mengenal faktor yang mempengaruhi terjadinya perubahan
4. Menangani atau menyelesaikan perlawanan terhadap perubahan yang terjadi
5. Merancang, Mengelola dan melaksanakan perubahan sesuai dengan goal dan harapan

BAB IV

REALISASI *ORGANIZATIONAL NETWORK ANALYSIS* DI PERUSAHAAN MULTINASIONAL

A. Realisasi

Tulisan ini dapat memberikan kontribusi bagi dunia akademisi maupun bagi para praktisi, kalangan praktisi terutama pada perusahaan lokal yang belum *go public* dapat bercabang dengan perusahaan yang sudah mampu bersaing secara global tanpa mengabaikan pentingnya jaringan. analisis dalam struktur organisasi perusahaan, sehingga apabila terjadi masalah dapat diambil tindakan secepatnya untuk meminimalisir kerugian perusahaan. Untuk kompetensi global merupakan salah satu indikator yang cepat atau lambat akan menjadi salah satu variabel yang tidak dapat dipisahkan dari perkembangan zaman dan diharapkan para praktisi mampu mengembangkan individu yang ada untuk mampu bersaing secara global.

Sementara itu, para akademisi diharapkan mulai melakukan penelitian mengenai kompetensi global tidak hanya di dunia pendidikan dan juga diharapkan mampu memberikan pendidikan kepada para praktisi agar dapat fokus mengembangkan kompetensi pegawai sehingga diharapkan mampu bersaing di tingkat dunia. tingkat yang lebih tinggi dan pada akhirnya dapat meningkatkan produktivitas. pekerjaan yang akan berdampak langsung pada kinerja perusahaan.

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan di perusahaan multinasional dapat disimpulkan sebagai berikut:

Pertama, *Organizational Network Analysis* berefektif langsung dan signifikan terhadap kompetensi pada perusahaan global berupa: meningkatkan kolaborasi,

meningkatkan skill, meningkatkan transfer pengetahuan, meningkatkan jejaring sosial pekerjaan, serta meningkatkan kinerja tim dan individu.

Kedua, Organizational Network Analysis Efektif Terhadap Produktivitas Kerja pada perusahaan global meliputi: peningkatan inovasi kerja, produktivitas karyawan, penilaian performance karyawan di suatu perusahaan, serta optimalisasi proses bisnis.

Ketiga, efektivitas kompetensi terhadap produktivitas kerja pada perusahaan global yaitu: efektivitas kompetensi meliputi knowledge, skill, dan attitude. Produktivitas kerja output dari segi kualitas dan kuantitas barang dan jasa berdasar waktu dan standar perusahaan secara efektif dan efisien. Kompetensi berefektivitas terhadap produktivitas kerja perusahaan global.

Keempat, Organizational Network Analysis berefektivitas secara tidak langsung terhadap produktivitas kerja pada perusahaan global melalui kompetensi melalui: *knowledge management, talent management, improving company profile, leadership developments, serta change management.*

B. Implikasi ONA di Perusahaan Multinasional

Terdapat beberapa saran yang dapat diajukan melalui tulisan ini:

1. Kepada perusahaan multinasional dapat menggunakan *Organizational Network Analysis* untuk bisa meningkatkan *performance* dan produktivitas kerja karyawan.
2. Kepada penulis selanjutnya dapat melanjutkan kajian tentang perusahaan multinasional ini dengan teori Manajemen Sumber Daya Manusia yang lain, selain dari *Organizational Network Analysis.*

3. Kepada bidang *Human Resource Development* (HRD) di berbagai perusahaan dapat menerapkan tulisan ini seputar efektivitas *Organizational Network Analysis* terhadap produktivitas kerja di perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah. 2015. *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Yogyakarta: Aswaja Pressindo.
- Abubakar, Rodlial Ramdhan Tackbir. 2018. "Pengaruh Kompetensi Pegawai Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Dinas Kesehatan Kota Bandung." *Jurnal Administrasi Negara* 24 (1).
- Anatan, Lina, and Lena Ellitan. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam*. Bandung: Alfabeta.
- Anwar, Suhardi M., and Rahmad Solling Hamid. 2019. *Structural Equation Modeling (SEM), Berbasis Varian*. Semarang: PT. Inkubator Penulis Indonesia.
- Aprianto, Brian, and Fanny Arisandy Jacob. 2013. *Pedoman Lengkap Profesional SDM Indonesia*. Jakarta: PPM Manajemen.
- Bain, David. 1982. *The Productivity Prescription: The Manager's Guide To Improving Productivity And Profits*. New York: McGraw Hill Companies.
- Basu, DH Swasta, and Ibnu Sukotjo. 1998. *Pengantar Ekonomi Modern*. Yogyakarta: Liberty.
- Blocher, E, K Chen, and T Lin. 2000. *Cost Management: a Strategic Emphasis*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Cross, Rob. 2018. *LinkedIn*. April 18. Accessed June 26, 2022. <https://www.linkedin.com/pulse/network-analysis-enhances-merger-integration-rob-cross>.
- Fazliu, Agron. 2019. "Organizational Network Analysis." *Research Gate*.
- Ferrar, Jonathan, and David Green. 2021. *Excellence in People Analytic*. London: Kogan Page.
- Gaol, Jimmy L. 2014. *A to Z Human Capital Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo.

- Gaspersz, Vincent. 2000. *Manajemen Produktivitas Total*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Ghozali. 2006. *Structural Equation Modeling, Metode Alternatif Dengan Partial Least Square*. Semarang: Badan Penerbit UNDIP.
- Ghozali, and Latan. 2015. *Partial Least Squares: Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0*. Semarang: Badan Penerbit UNDIP.
- Gray, Alex. 2016. *World Economic Forum*. 01 16. Accessed 05 26, 2022. <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-10-skills-you-need-to-thrive-in-the-fourth-industrial-revolution/>.
- Hafinuddin, Didin, and Hendri Tanjung. 2003. *Manajemen Syariah dalam Praktik*. Jakarta: Gema Insani Press.
- Hair, et al. 1998. *Multivariate Data Analysis, Fifth Edition, Prentice Hall, Upper Saddle*. River: New Jersey.
- J, Raviyanto. 1987. *Produktivitas dan Manajemen*. Jakarta: Lembaga Sarana Informasi Usaha dan Produktivitas (SIUPP).
- . 1985. *Produktivitas dan Manusia Indonesia*. Jakarta: SIUPP.
- Kagama Human Capital Team. 2021. *HCM 4.0*. Yogyakarta: Kagama Human Capital.
- Mahanggoro, Tri Patra. 2018. *Melejitkan Produktivitas Kerja dengan Sinergitas Kecerdasan (ESPQ)*. Yogyakarta: CV. Budi Utama.
- McDowell, Tiffany, Hillary Horn, and Dave Witkowski. 2016. *Organizational Network Analysis, Gain Insight, Drive Smarth*. New York: Deloitte Development LLC.

- Mursi, Abdul Hamid. 1997. *SDM yang Produktif Pendekatan Al-Quran dan Sains*. Jakarta: Gema Insani Press.
- Newman, Greg. 2017. *LinkedIn*. Oktober 4. Accessed Juni 22, 2022. <https://www.linkedin.com/pulse/retain-release-data-you-need-react-correctly-when-employee-newman>.
- Nitisemito, Alex S. 2000. *Manajemen Personalia, Edisi Revisi*. Jakarta: Gajah Mada University Press.
- Nurdiana, Ilfi. 2008. *Hadis-Hadis Ekonomi*. Malang: UIN-Malang Press.
- Oz, Talha. 2018. *Improving Company Performance with Organizational Network Analysis (ONA)*. Research Report, Boston: Humanyze.
- Putra, Sujudi Ragil. 2006. *Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja dan Pengawasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada BMT Bina Ihsanul Fitri Yogyakarta*. Skripsi, Yogyakarta: Prodi Ekonomi UII Yogyakarta.
- Putti, Joshep M. 1989. *Memahami Produktivitas*. Jakarta: Federal Publication Bina Rupa Aksara.
- Rusilowati, Umi, and Hira Maulida. 2020. "Effect of Competence and Career Development on Turnover and It's Impact on Productivity." *Jurnal Manajemen* 24 (1).
- Sedarmayanti. 2001. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: CV. Pustaka Setia.
- . 2011. *Tata Kerja dan Produktivitas Kerja: Suatu Tinjauan Dari Aspek Ergonomi Atau Kaitan Antara Manusia Dengan Lingkungan Kerjanya. Cetakan Ketiga*. Bandung: Mandar Maju.

- Sinungan, Muchdarsyah. 2009. *Produktivitas Apa dan Bagaimana (Edisi Kedelapan)*. Jakarta: Bumi Akasara.
- Siregar, Nurhayani, Rafidatun Sahirah, and Arsikal Amsal Harahap. 2020. "Konsep Kampus Merdeka Belajar di Era Revolusi Industri 4.0." *Fitrah: Journal of Islamic Education* 1 (1).
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung: Alfabeta.
- . 2013. *Statistika untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, Edy. 2009. *Manajemen Sumber Daya manusia*. Jakarta: Penerbit Kencana.
- Syuhaimi. 2018. *Kecerdasan Spiritual Bagi Peserta Didik*. Bangkinang: Lovrinz Publishing.
- Taylor, Ian. 2020. *Measuring Competency: For Recruitment and Development*. Jakarta: PPM Manajemen.
- Triyani, Dian. 2007. "Globalisasi dan Dampaknya terhadap Pengembangan SDM." *SOLUSI* 6 (1).
- Ujwary, Anna, and Gil. 2020. *Organizational Network Analysis, Auditing Intangible Resources*. New York: Routledge.
- Wibowo. 2016. *Manajemen Kinerja (Cetakan Kesepuluh)*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- . 2013. *Manajemen Kinerja, Edisi Ketiga*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- . 2013. *Perilaku Dalam Organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Yusuf, Burhanuddin. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Keuangan*. Jakarta: Rajawali Pers.

INDEKS

A

acapkali, 10, 14
algoritma, 3
Amal, 26
amal syariah, 26
Amanah, 24
analisis, 4, 50, 59, 64, 67, 72,
74, 108, 133
aplikatif, 21
aspek, 1, 5, 10, 13, 15, 49, 54,
62, 63, 89, 109, 112, 117, 147

B

bisnis, 2, 3, 4, 5, 15, 55, 67, 72,
75, 97, 102, 109, 111, 120,
125, 126, 127, 128, 130, 134

D

definisi, 15, 16, 27, 29, 30, 74,
112, 116
desain, 1, 49, 68, 73, 74, 104
dinamis, 11, 66, 67, 75

E

efektif, 1, 4, 30, 35, 36, 40, 41,
43, 46, 56, 62, 63, 69, 71, 73,
94, 95, 102, 103, 104, 105,
114, 115, 116, 120, 128, 134,
146
efektivitas, 4, 13, 14, 15, 25, 30,
36, 43, 54, 127, 134, 135

efesien, 26, 44
efikasi diri, 6
efisien, 1, 2, 12, 30, 42, 73, 91,
114, 115, 123, 125, 134
efisiensi, 11, 13, 14, 15, 28, 30,
32, 33, 36, 53, 54, 119, 126
ekonom, 15
ekonomi, 1, 4, 5, 10, 11, 12, 15,
20, 27, 49, 50, 81, 115, 116
eksekutif, 13, 15, 130
ekuivalen, 10
emosional, 6
empati, 6
era, 2, 3

F

fasilitas, 1, 94
Fathanah, 23
formal, 5, 39, 45, 53, 63, 65, 66,
73, 106, 146
frekuensi, 17

G

global, 2, 3, 6, 7, 56, 58, 60, 62,
63, 72, 79, 87, 93, 115, 133,
134, 146

I

identifikasi, 4
ihsan, 22, 24
indikasi, 15
Indikator, 8, 15, 39, 40

individu, 1, 5, 21, 25, 40, 54,
60, 63, 64, 74, 88, 89, 92, 97,
100, 112, 119, 120, 121, 125,
130, 133, 134
individual, 28, 54
industri, 1, 2, 3, 28, 54, 78, 87,
115
informasi, 5, 6, 24, 29, 55, 58,
60, 61, 63, 64, 65, 66, 68, 74,
89, 90, 91, 92, 97, 99, 113,
116, 145, 146
inklusif, 29
inovatif, 11, 24, 40, 101, 102,
103, 104, 105
input, 11, 12, 13, 14, 15, 18, 30,
32, 33, 34, 35, 37, 42, 144
investasi, 28, 126
Islami, 22
Istiqomah, 23
itqan, 22

J

jasa, 10, 11, 12, 15, 16, 22, 27,
30, 32, 52, 115, 134, 144

K

karyawan, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 39,
40, 41, 44, 45, 46, 47, 48, 49,
53, 56, 57, 58, 66, 67, 68, 69,
70, 73, 78, 89, 92, 93, 94, 95,
96, 97, 101, 102, 104, 105,
106, 107, 109, 110, 111, 112,
115, 117, 118, 119, 120, 121,
122, 123, 124, 127, 134, 146
kinerja, 2, 5, 16, 20, 32, 55, 56,
67, 70, 72, 94, 95, 96, 100,

105, 106, 109, 110, 111, 114,
120, 121, 122, 123, 125, 126,
127, 128, 133, 134, 147

Kognitif, 6

kolaborasi, 5, 6, 63, 67, 88, 89,
90, 91, 97, 127, 129, 133, 147

kompetensi, 1, 2, 5, 6, 39, 46,
54, 55, 58, 59, 60, 62, 67, 87,
89, 92, 96, 97, 98, 100, 111,
112, 113, 114, 115, 118, 128,
133, 134, 145, 146

Kompetensi, 6, 7, 8, 54, 56, 58,
59, 60, 62, 85, 88, 96, 111,
112, 115, 134, 145

kompleks, 2, 27, 29, 72, 113

konsekuen, 26

konseptual, 18

konsisten, 23, 27, 60, 71, 145

kontekstual, 18, 55

kreatif, 1, 6, 11, 40, 47, 53, 102,
104, 129

kreativitas, 23, 103, 104, 105

kritis, 6, 11, 61, 101

L

lokal, 2, 6, 62, 63, 67, 79, 80,
93, 133, 146

M

maksimum, 15

manajemen, 12, 27, 34, 42, 43,
44, 48, 51, 52, 53, 54, 74, 96,
108, 115, 122, 123, 125, 126,
127, 131

Manajemen, 6, 44, 82, 108, 127,
130, 134

masyarakat, 1, 24, 25, 51, 53,
60, 97, 103
mekanis, 3, 117
mekanisme, 1, 30, 58
Mekanisme, 1
metakognitif, 6
metode, 4, 10, 15, 35, 36, 86,
107, 108, 123
minimal, 1, 58, 59, 85, 106
mukmin, 17, 19, 20, 22, 24
multinasional, 1, 78, 79, 89, 93,
97, 133, 134, 147

N

nasional, 2, 27, 31, 59

O

operasional, 1, 39, 45, 93, 101,
108, 113, 126, 145
optimal, 1, 22, 23, 24, 48, 49,
65, 66, 94, 113
Organisasi, 1, 8, 28, 127, 130
output, 10, 11, 12, 13, 14, 15,
28, 30, 32, 33, 34, 35, 37, 38,
42, 49, 87, 94, 105, 134, 144
Output, 14, 34, 37, 115

P

pandemi, 2, 3
peluang, 5, 58, 59, 102
perfect, 22
personel material, 1
perusahaan, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7,
11, 12, 15, 16, 24, 28, 31, 32,
33, 34, 39, 43, 46, 47, 48, 49,

56, 58, 62, 63, 65, 72, 74, 78,
79, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 95,
96, 97, 98, 99, 100, 101, 104,
106, 107, 108, 109, 110, 111,
112, 115, 117, 118, 119, 120,
121, 122, 123, 126, 128,
130, 133, 134, 135, 146, 147
politik, 1
potensi, 1, 58, 118, 127, 129,
130
praktis, 6, 43, 99

Praktis, 6

prestasi, 10, 19, 20, 22, 100, 147
prilaku, 26
produksi, 10, 11, 13, 14, 15, 16,
25, 29, 30, 32, 34, 38, 42, 47,
49, 54, 107, 108, 114, 144
produktif, 25, 27, 35, 36, 39, 40,
41, 43, 45, 48, 69, 94, 95,
106, 115, 120, 128
produktivitas, 1, 2, 3, 4, 6, 10,
11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18,
21, 25, 27, 28, 30, 31, 32, 33,
34, 35, 36, 37, 39, 40, 41, 42,
43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50,
51, 53, 87, 92, 93, 94, 96, 97,
98, 99, 100, 103, 105, 106,
107, 108, 111, 114, 115, 122,
123, 124, 125, 133, 134, 135,
144
profesional, 5, 64, 91, 98, 99,
104, 105

R

regulasi, 6, 69
rezeki, 21

S

sarana, 1, 10, 47, 48, 49, 53, 54, 98
Shidiq, 23
simultan, 2
situasi, 2, 25, 50, 54, 60, 67, 73, 88, 95, 101, 102, 130, 145, 147
solusi, 1, 6, 61, 89, 97, 114, 117
sosial, 6, 15, 49, 54, 56, 59, 64, 67, 73, 74, 92, 97, 98, 99, 105, 128, 134, 146
strategi, 1, 4, 6, 25, 51, 55, 59, 63, 72, 74, 103, 104, 105, 108, 117, 122, 126, 127

T

Tabligh, 25
teknologi, 1, 2, 6, 12, 28, 47, 51, 53, 54, 55, 60, 105, 117, 130
Teoritis, 6
totalitas, 13
tradisional, 10

V

vaksin, 3
variabel, 7, 8, 85, 86, 87, 133
varian, 3
volume, 11, 13, 45, 144

GLOSARIUM

Abilities atau kemampuan terbentuk dari sejumlah kompetensi yang dimiliki oleh seorang pegawai.

Acknowledged Expert adalah karyawan yang paling diakui dan terhubung secara sosial, seperti yang dinominasikan oleh orang-orang yang langsung bekerja dengan mereka. Secara formal atau informal, mereka adalah pemimpin opini yang sebenarnya

Attitude merupakan suatu kebiasaan yang terpolakan. Jika kebiasaan yang terpolakan tersebut memiliki implikasi positif dalam hubungannya dengan perilaku kerja seseorang maka akan menguntungkan. Artinya apabila kebiasaan-kebiasaan pegawai adalah baik, maka hal tersebut dapat menjamin perilaku kerja yang baik pula.

British American Tobacco (BAT) adalah sebuah perusahaan multinasional yang menghasilkan berbagai produk rokok dan non-rokok.

Efisiensi Produksi Total adalah titik yang memenuhi dua kondisi yang memuaskan yaitu (Hansen and Mowen 1997, 22) untuk setiap bauran input tertentu dapat menghasilkan output dalam jumlah tertentu, dalam arti ada kelebihan pemakaian input untuk menghasilkan output, meskipun mungkin hanya satu unit. Dengan menggunakan bauran input tertentu yang memuaskan sebagaimana kondisi pertama bauran yang biayanya paling rendah yang dipilih.

Inovatif adalah pengetahuan dan kemampuan yang bisa digunakan untuk menciptakan dan beradaptasi dengan perubahan.

Ketrampilan adalah kemampuan dan penguasaan teknis operasional mengenai bidang tertentu, yang bersifat kekaryaan.

Kinerja (Prestasi Kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya

Kolaborasi adalah situasi di mana dua orang atau lebih belajar atau mencoba mempelajari sesuatu bersama-sama dan lebih banyak lagi khusus sebagai pemecahan masalah bersama, (Dillenbourg).

Kompetensi adalah kemampuan untuk melakukan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang didasarkan pada keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap-sikap yang dibutuhkan oleh pekerjaan tersebut.

Kompetensi Global menurut OECD (*Organisation for Economic Co-operation and Development*) adalah kapasitas untuk mengkaji isu-isu lokal, global, dan antarbudaya untuk memahami dan menghargai perspektif dan pandangan dunia orang lain untuk terlibat dalam interaksi yang terbuka, tepat, dan efektif dengan orang-orang dari budaya yang berbeda dan bertindak untuk kesejahteraan kolektif dan pembangunan berkelanjutan.

Konsep diri adalah sikap, nilai-nilai, atau citra diri seseorang.

Motif adalah sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau di diinginkan orang yang menyebabkan tindakan.

ONA adalah studi tentang bagaimana informasi mengalir di seluruh perusahaan dan bagaimana orang berkolaborasi di dalam dan di antara tim di luar struktur organisasi formal.

Organisasi adalah sebagai kumpulan dari aktor-aktor yang terhubung (hidup dan mati) yang berkolaborasi atau berinteraksi dalam berbagai konstelasi (kombinasi koneksi) yang tidak terbatas, sehingga menciptakan sistem sosio-teknis.

Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki orang dalam bidang spesifik.

Produksi adalah suatu kegiatan yang berhubungan dengan hasil keluaran dan umumnya dinyatakan dengan volume produksi,

Produktivitas adalah suatu konsep yang menggambarkan hubungan antar hasil (jumlah barang dan jasa yang diproduksi) dengan sumber (tenaga kerja, bahan baku, modal, energy, dan lain-lain) yang dipakai untuk menghasilkan barang tersebut.

Produktivitas Tenaga Kerja merupakan tingkat kemampuan tenaga kerja dalam menghasilkan produk . Produktivitas tenaga kerja menunjukkan adanya kaitan antara output (hasil kerja) dengan waktu yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk dari seorang tenaga kerja.

Sifat adalah karakteristik fisik dan respons yang konsisten terhadap situasi atau informasi.

Skill dalam Kamus Merriam Webster adalah kemampuan untuk melakukan sesuatu yang berasal dari training, pengalaman, dan latihan. Sedangkan Menurut Iverson (2001) skill adalah sesuatu yang membutuhkan pelatihan dan kemampuan dasar yang dimiliki setiap orang agar dapat lebih menghasilkan sesuatu yang lebih bernilai dengan lebih cepat.

Sumber Daya Manusia (SDM) Menurut Nurdin, Wawo dan Julia, (2018), merupakan orang yang siap, mau dan mampu memberikan sumbangan dalam usaha pencapaian tujuan perusahaan yang mencakup tiga aspek yaitu pendidikan, pengalaman dan pelatihan.