

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/367047323>

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Book · January 2023

CITATIONS
0

READS
5

3 authors, including:



Agus Maulana
Universitas Riau

141 PUBLICATIONS 5 CITATIONS

SEE PROFILE

Some of the authors of this publication are also working on these related projects:



Bizani Consulting [View project](#)



Part of PhD Thesis [View project](#)



Human Resource Management

Agus Maulana

Helly Khairuddin

SM Guntur

“Increasing the Performance of Village-Owned Enterprises”

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Agus Maulana
SM Guntur
Helly Khairuddin



HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

© Penerbit Perkumpulan Rumah Cemerlang Indonesia (PRCI)

Penulis:
Agus Maulana
SM Guntur
Helly Khairuddin

Editor:
Muhammad Naufal Anshory, Sayid Muhammad Ghalib, Fata Mubarak

Cetakan Pertama: Januari 2023

Cover: Rusli

Tata Letak: Tim Kreatif PRCI

Hak Cipta 2023, pada Penulis. Diterbitkan pertama kali oleh:

Perkumpulan Rumah Cemerlang Indonesia
ANGGOTA IKAPI JAWA BARAT
Pondok Karisma Residence Jalan Raflesia VI D.151
Panglayungan, Cipedes Tasikmalaya - 085223186009

Website: www.rcipress.rcipublisher.org
E-mail: rumahcemerlangindonesia@gmail.com

Copyright © 2023 by Perkumpulan Rumah Cemerlang Indonesia
All Right Reserved

- Cet. I -: Perkumpulan Rumah Cemerlang Indonesia, 2023
Dimensi : 18,2 x 25,7 cm
ISBN: 978-623-448-384-0

Hak cipta dilindungi undang-undang
Dilarang memperbanyak buku ini dalam bentuk dan dengan
cara apapun tanpa izin tertulis dari penulis dan penerbit

Undang-undang No.19 Tahun 2002 Tentang
Hak Cipta Pasal 72

Undang-undang No.19 Tahun 2002 Tentang Hak Cipta
Pasal 72

Barang siapa dengan sengaja melanggar dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam pasal ayat (1) atau pasal 49 ayat (1) dan ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling sedikit 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.5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah).

Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran hak cipta terkait sebagai 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).

KATA PENGANTAR

Buku ini dipersembahkan kepada pembaca budiman dan khususnya bagi mahasiswa yang sedang menuntut ilmu pengetahuan agar kedepannya mampu menjadi wirausaha yang mengembangkan BUMDes sebagai ujung tombak dalam pembangunan saat ini dan para penulis menyadari begitu pentingnya Manajemen Sumber Daya Manusia untuk dikembangkan dan diutamakan sebagaimana saat ini yang segala sesuatunya berawal dari peran manusia dalam membaca peluang terhadap lingkungan dan potensi. Hadirnya buku ini agar dapat memberi manfaat juga bagi para pengelola BUMDes, Pemerintah Daerah dan Pusat agar dapat menjadi titik awal kemajuan perekonomian desa yang menjadi daya topang bagi Pembangunan Nasional.

Para Penyusun
Agus Maulana, SM Guntur, Helly Khairuddin

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI	ii
DAFTAR TABEL	v
DAFTAR GAMBAR.....	vii
BAB I KNOWLEDGE MANAGEMENT.....	1
A. Knowledge Management.....	1
B. Pembahasan Kasus KM	32
C. Dampak KM	33
D. Tinjauan Proyek Percontohan KM	38
E. Kajian Literature KM	39
BAB II PERILAKU ORGANISASI	47
A. Perilaku Organisasi (<i>Organizational Behaviour</i>).....	47
B. Kepribadian (<i>Personality</i>).....	50
C. Keterikatan pegawai (<i>Employee engagement</i>).....	59
D. Kecerdasan Emosional (<i>Emotional Intellegence</i>).....	64
E. Kelelahan Kerja (<i>Job Burnout</i>).....	69
F. Keinginan Keluar dari Perusahaan (<i>Turnover Intention</i>).....	73
G. Kepribadian terhadap Keterikatan Pegawai	76
H. Kecerdasan Eosional terhadap Kelelahan Kerja	82
I. Kelelahan Kerja Terhadap <i>Turnover Intention</i>	86
BAB III MOTIVASI KERJA	97
A. Definisi Motivasi Kerja.....	97
B. Jenis-Jenis Motivasi Kerja.....	98
C. Dimensi dan Indikator Motivasi Kerja	100
D. Kepuasan Kerja.....	100
E. Indikator Kepuasan Kerja	101
F. Faktor-Faktor Kepuasan Kerja.....	102
BAB IV KINERJA MSDM.....	105
A. Teori Penilaian Kinerja	106
B. Teori Kinerja Manajer	107
C. Teori Kinerja Organisasi	109
D. Dimensi Kinerja	110
E. Faktor-Faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan.....	113

F. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja wirausaha.....	113
G. Teori Kepuasan Kerja	115
BAB V TEORI KEADILAN.....	117
A. Teori Keadilan.....	117
B. Teori Pertentangan (<i>Discrepancy Theory</i>)	117
C. Teori Dua Faktor.....	118
D. Kepuasan Bidang/Bagian (<i>Facet Satisfaction</i>).....	119
E. Teori ERG (Eksistensi-Relasi-Pertumbuhan).....	119
F. Teori Proses Bertentangan (<i>Opponent Process Theory</i>).....	120
G. Teori Hierarki Kebutuhan dari Abraham Maslow	120
H. Kepuasan Kerja Manajer.....	122
I. Kepuasan Kerja dengan Kinerja Karyawan.....	123
J. Dimensi Kepuasan Kerja.....	124
K. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kepuasan Kerja.....	126
L. Teori Kepemimpinan	130
M. Kepemimpinan Wirausaha	136
N. Hubungan Kepemimpinan dengan Kinerja	137
O. Hubungan Kepemimpinan dan Kepuasan dengan Kinerja...	138
P. Dimesi Kepemimpinan Wirausaha	139
Q. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kepemimpinan Wirausaha.....	142
BAB VI CAPACITY BUILDING	143
A. Keinginan Mencapai Target (<i>Capacity Building</i>).....	143
B. Manajemen dan Tatakelola (<i>Profitability</i>).....	144
C. Pencapaian Benefit (<i>Mutuality</i>).....	147
D. Kinerja Sumber Daya Pengelola Bisnis (<i>Human Resource Business Performance</i>).....	149
E. Teori Komitmen.....	151
F. Hubungan Komitmen dengan Kepuasan Kerja	152
G. Hubungan Komitmen dan Kepuasan Kerja dengan Kinerja.	154
H. Teori Kewirausahaan.....	155
I. Definisi Kewirausahaan	156
J. Kewirausahaan dengan Kinerja Karyawan	157
K. Kewirausahaan, Kepuasan Kerja dengan Kinerja Karyawan	159

L. Faktor-Faktor Pendorong dan Penghambat Kewirausahaan	161
M. Minat Berwirausaha.....	162
N. Pendidikan Kewirausahaan	164
O. Motivasi Berwirausaha	167
P. Hubungan Kewirausahaan dan Kepuasan Kerja dengan Kinerja.....	168
Q. Dimensi Kewirausahaan.....	169
R. Teori Pemikiran Kajian	184
 BAB VII TEORI INNOVATION	 189
A. Berdaya Kemampuan Inovasi (<i>Innovation Capability</i>).....	189
B. Sikap Orientasi Kewirausahaan (<i>Entrepreneurship</i>).....	190
C. Orientasi Potensi Usaha (<i>Business Potential Orientation</i>)..	192
D. Kreatifitas Produk dan Layanan (<i>Product Creativity</i>).....	195
E. Orientasi dan Perluasan Pasar (<i>Connectivity</i>).....	196
F. Orientasi Digital Learning (<i>e-Commerce</i>).....	197
G. Budaya Masyarakat Desa (<i>Villages Culture</i>)	198
H. Keinginan Mencapai Target (<i>Capacity Building</i>)	199
I. Manajemen dan Tatakelola (<i>Profitability</i>).....	200
J. Pencapaian Benefit (<i>Mutuality</i>)	203
K. Kinerja Sumber Daya Pengelola Bisnis (<i>Human Resource Business Performance</i>).....	207
L. Teori Kajian Terdahulu	208
 DAFTAR PUSTAKA	 229

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 The Big Five Model of Personality	52
Tabel 2.2 Tipologi Kepribadian Holland dan Pekerjaan-pekerjaan yang Kongruen.....	58
Tabel 2.3 Kecerdasan Emosional.....	68
Tabel 4.1 Metode 360 <i>Degree Assesment</i>	107
Tabel 4.2 Kinerja (<i>Ten Value Performance</i>)	108
Tabel 4.3 Elemen Kinerja Organisasi	110
Tabel 4.4 Pengukuran Kinerja BSC	111
Tabel 4.5 Kinerja Karyawan, Faktor Individu, Kelompok dan Lingkungan.....	113
Tabel 4.6 TEP Kinerja Wirausaha.....	114
Tabel 5.1 Kepuasan Kerja (<i>Job Satisfaction</i>).....	121
Tabel 5.2 Kategori Indeks Kepuasan Pimpinan (IKP).....	123
Tabel 5.3 Peluang Indonesia Maksimalkan Bonus Demografi, 2020.....	125
Tabel 5.4 Testimoni Kepuasan Kerja Tokoh Wirausaha Indonesia.....	127
Tabel 5.5 Teori Para Tokoh Kepemimpinan.....	131
Tabel 5.6 Dimensi Kepemimpinan Wirausaha BUMDes, Dimensi 9 Nawa Cita, Filosofi dan Dimensi Pendekatan.	141
Tabel 6.1 Aspek Perbedaan BUMDes, Koperasi dan Perseroan Tebratas.	144
Tabel 6.2 Tahapan Elemen Pengembangan (TEP) dan Pencapaian Benefit (PB) BUMDes.....	148
Tabel 6.3 Bentuk Komitmen, Tulisan, Ucapan, Pemahaman, Aturan	151
Tabel 6.4 Komitmen Kerja, Kepuasan Kerja dalam Proses Rekayasa Ulang.....	154
Tabel 6.5 Kinerja Kewirausahaan dalam Tahapan Pengembangan Usaha	155
Tabel 6.6 Indonesia Data Mobile, Internet & Sosial Media.....	168
Tabel 6.7 Dimensi-dimensi Kewirausahaan, Direktorat Tenaga Kependidikan (2010).....	169
Tabel 6.8 Alasan Jumlah Pengusaha di Indonesia Rendah, 2019.....	171
Tabel 6.9 Pendapat Ahli tentang Kerangka Berfikir	172

Tabel 6.10 Kajian Terdahulu	173
Tabel 6.11 Pendapat Ahli tentang Kerangka Berfikir	185
Tabel 7.1 Aspek Perbedaan BUMDes, Koperasi dan Perseroan Tebatas.....	201
Tabel 7.2 Teori Kajian Terdahulu	209

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Penilaian utama dalam kesuksesan Organisasi.....	3
Gambar 1.2 Aspek Human Capital	25
Gambar 2.1 Model hubungan variabel kecerdasan emosional terhadap <i>turnover intention</i>	86



BAB I

KNOWLEDGE MANAGEMENT

(Contributed Agus Maulana)

“ Sikap Mulia mengalahkan Ilmu Pengetahuan “

A. Knowledge Management

Pengertian Knowledge Management adalah pengelolaan pengetahuan kepada seluruh lapisan organisasi atau perusahaan bertujuan menciptakan inovasi dan perubahan guna meningkatkan efisiensi dan proses pengambilan keputusan serta menjaga stabilitas proses bisnis berkesinambungan dengan menggunakan teknologi.

Sumber Knowledge Manajement ada dua yaitu:

Internal Resources adalah sumber-sumber pengetahuan yang berasal dari dalam organisasi atau perusahaan yang berhubungan dengan Sumber Daya Manusia, Informasi Proses Menjalankan Bisnis dan Pengetahuan Penggunaan Teknologi yang ada dalam perusahaan.

Eksternal Recources adalah sumber-sumber pengetahuan yang berasal dari luar organisasi atau perusahaan yang dapat mempengaruhi pergerakan dan perkembangan Outcome/Layanan perusahaan yang berhubungan dengan Kepuasan Pelanggan, Informasi Perubahan Lingkungan, Market Share, Kemajuan Teknologi Informasi dan Sistem serta Perubahan Peraturan Pemerintah.

Manfaat Knowledge Management adalah berguna dalam menjaga stabilitas operasional perusahaan dan proses bisnis serta dalam keunggulan bersaing.

Metode Knowledge Management adalah melakukan identifikasi kebutuhan knowledge manajemen, menciptakan, menjelaskan dan mendistribusikan pengetahuan kesemua bagian organisasi untuk digunakan dan dipelajari serta dilatih kembali sehingga menjadi suatu ketrampilan dan keahlian untuk keberhasilan perusahaan dalam proses mencapai tujuan.

Faktor Utama Knowledge Management ada empat bagian:

- 1. Sumber Daya Manusia** adalah seluruh anggota perusahaan yang terdiri dari pihak manajemen, pemilik dan karyawan yang harus memahami akan identifikasi kebutuhan pengetahuan, memahami kelemahan dan kekurangan dalam informasi pengetahuan operasi bisnis, membutuhkan pengetahuan dan ketrampilan teknologi yang ada dan yang baru dalam perkembangan ilmu pengetahuan, serta berkeinginan untuk menciptakan pengetahuan yang baru dalam penerapan proses bisnis perusahaan, serta keinginan untuk difasilitasi dalam mendistribusikan pengetahuan yang baru didapat kepada seluruh lini organisasi guna menciptakan pengetahuan baru dan bermanfaat bagi peningkatan pengetahuan dan teknologi outcome/layanan perusahaan kepada pelanggan.
- 2. Proses Bisnis** adalah pengetahuan dalam menjalankan setiap bagian perusahaan yang terkait job description yang harus difahami dan dimengerti oleh setiap anggota organisasi atau perusahaan dan antar hubungan bagian perusahaan pada masing-masing fungsi, peran, koordinasi dan komando, bertukar informasi, berkomunikasi, berteknologi berguna dalam kelancaran proses bisnis perusahaan.
- 3. Penguasaan Teknologi** adalah pengetahuan dalam penguasaan teknologi yang digunakan dalam perusahaan yang dipelajari, dimanfaatkan serta diterapkan dalam pelayanan internal dan eksternal perusahaan. Pelayanan Internal dilakukan untuk layanan dilingkungan perusahaan terhadap karyawan dan anggota manajemen perusahaan. Pelayanan Eksternal dilakukan untuk layanan di lingkungan luar perusahaan terhadap pelanggan dan stakeholder.
- 4. Ancaman Organisasi** adalah factor eksternal yang selalu terjadi begitu cepat dalam perubahan lingkungan, teknologi serta persaingan pasar sehingga mendorong perusahaan untuk melakukan penerapan pengetahuan agar dapat melakukan percepatan akses informasi dan pengetahuan, meningkatkan proses pengambilan pengetahuan, menciptakan inovasi produk dan layanan yang dituntut oleh perubahan, dalam meningkatkan efisiensi proses bisnis perusahaan atau organisasi.



Gambar 1.1 Penilaian utama dalam kesuksesan Organisasi
(Sumber: Porter & Tanner, 2004)

Siklus Knowledge Managemant ada 9 tahapan:

1. **Identifikasi dan Analisa** yaitu penelusuran informasi awal dari tim yang dibentuk oleh manajemen atau pemilik organisasi, dalam mengumpulkan informasi-informasi yang mendasar pada setiap bagian organisasi, pengetahuan yang bagaimana yang dibutuhkan oleh setiap bagian dan anggota perusahaan, dan hal-hal yang menjadi kendala dalam menjalankan proses bisnis, sehingga tim identifikasi dapat melakukan analisa kebutuhan pengetahuan yang bersifat kebutuhan yang didasari oleh pencarian pengetahuan asset perusahaan, potensi pengetahuan asset perusahaan, analisis dan penilaian asset pengetahuan perusahaan, berdasarkan aturan dan budaya perusahaan serta kriteria evaluasi. Pada akhirnya tim akan menyusun suatu Laporan Identifikasi dan Analisis Asset Pengetahuan Perusahaan atau Organisasi. Kegiatan ini cenderung kearah perencanaan dan pengambilan keputusan yang tidak merubah

dan membatalkan program agar pihak manajemen benar-benar melaksanakannya PDCA.

- 2. Seleksi dan Klasifikasi** yaitu tahapan setelah Laporan Identifikasi dan Analisis dilakukan Seleksi masing-masing bagian perusahaan, mana bagian yang lebih membutuhkan peningkatan pengetahuan dan berapa jumlah anggota organisasinya, serta melakukan klasifikasi berat ringannya permasalahan identifikasi pengetahuan yang harus peningkatan pengetahuan pada anggota organisasi sehingga mengetahui ciri/karakteristik serta bentuk pengetahuan yang dibutuhkan dalam adanya Laporan Hasil Seleksi dan Klasifikasi Knowledge Management Perusahaan. Kegiatan Seleksi dan Klasifikasi ini dilakukan oleh tim yang dibentuk sehingga hasil seleksi itu benar-benar mendapatkan prioritas dan kualitasnya, yang kemudian dituangkan dalam perencanaan kegiatan lanjutan atau langsung ditindaklanjuti dalam pembuatan program peningkatan pengetahuan, biasanya dengan keterbatasan budget perusahaan cukup mengirim duta dari perusahaan untuk dilatih yang berkomitmen dan berkompeten untuk sekebalnya dari pelatihan mendistribusikan pengetahuan kepada anggota organisasi lainnya.
- 3. Pembuatan Pengetahuan** yaitu setelah mengetahui Bentuk dan Ciri/Karakteristik Pengetahuan yang di Identifikasi, Seleksi dan Klasifikasi, tim brainstorming akan melakukan rencana pembuatan pengetahuan, siapa yang akan melakukan pembuatan pengetahuan, bagaimana cara melakukannya dan siapa yang bertanggungjawab melakukan pembuatan pengetahuan dan kapan serta batasan jangka waktu urgensi kebutuhan pengetahuan serta target pembuatan pengetahuan. Pembuatan Pengetahuan diawali dengan catatan, dan bukti-bukti sejarah artefak dan kondisi alam serta lingkungan sekitar yang menjadi sumber inspirasi pengetahuan sehingga ditulis dan bukukan demikian pula pada perusahaan, mencatat dan memberikan saran serta memberikan catatan temuan pemecahan masalah pada buku harian atau Notes Computer sehingga sewaktu-waktu dapat ditelusuri jajak rekamnya pembuatan pengetahuan.

4. **Penyimpanan Pengetahuan** yaitu setelah terbentuk pembuatan pengetahuan yang dibutuhkan anggota organisasi perlu dilakukan penyimpanan yang berguna untuk evaluasi dan feed back dimasa yang akan datang akan keakuratan pengetahuan ini yang mana yang masih dapat digunakan, yang mana yang harus diperbaharui atau yang mana yang harus dikembangkan dan yang mana yang harus menyesuaikan dengan perubahan lingkungan serta menyesuaikan kebutuhan tuntutan pelanggan/pasar. Kegiatan penyimpanan pengetahuan membutuhkan tempat dan bigdata pada computer, biasanya dilakukan pada perpustakaan, dan manuscript yang asli dikhawatirkan rusak maka disimpan dalam bentuk foto, atau slide OHP, film-film, dan driver on-line. Penting penyimpanan data sebagai bukti adanya ilmu pengetahuan terdahulu dan berguna pengembangan bagi generasi berikutnya.
5. **Pengakuan dan Pengukuhan Pengetahuan** yaitu sebuah tahapan dari pengakuan dan pengukuhan pengetahuan ini untuk mendapatkan pengakuan dari khalayak ramai dan sebagai ajang promosi dan pemberitahuan eksistensi perusahaan bahwa keberadaan perusahaan telah atau selalu melakukan update tentang knowledge manajemen dan akan meningkatkan nilai perusahaan serta secara tidak langsung akan membentuk animo pelanggan atau masyarakat bahwa perusahaan berkembang. Kegiatan Pengukuhan dapat mengundang unsur masyarakat, para pakar, stakeholder dan pemerintah. Kegiatan Pengakuan dan Pengukuhan Pengetahuan dapat berupa acara wisuda, pameran produk baru otomotif di arena Pekan Raya dan Convention Center, Ajang Pameran Produk dan Uji Coba Produk Baru, Lomba dan Demonstrasi Ketangguhan dan Kecepatan Mesin serta Kendaraan, Pameran Buku dan Jurnal Ilmiah serta Pajangan Hak Cipta dan Hak Patent serta Hadiah Nobel.
6. **Membagikan Pengetahuan** yaitu proses transfer pengetahuan kepada masing-masing bagian dari perusahaan atau organisasi yang dapat dilakukan kegiatan seperti bentuk workshop, pelatihan, outbond, pemagangan, ceramah, perkuliahan dalam kelas atau virtual, daring atau luring, pembuatan tugas karya ilmiah, paper, makalah dan laporan hasil survey atau magang. Halini biasanya melibatkan para ahli dan coaching. Kegiatan

pendistribusian pengetahuan adalah sebuah kegiatan yang menimbulkan kesenangan, kepuasan batin dan kebanggaan karena senang melihat orang lain mengikuti perkataan dan petunjuk para tutor atau teori yang disampaikan, kemudian bangga akan keberhasilan puncak penerapan ilmu pengetahuan itu pada masa depan yang bertemu pada titik aplikasinya dan penerapannya. Berguna bagi umat manusia ketika temuan paten, theory, royalty dan nobel itu benar adanya.

7. **Penggunaan dan Penerapan** yaitu tahapan setelah memperoleh pengetahuan dilakukan praktek penggunaan pengetahuan di tempat kerja masing-masing yang kemudian akan terjadi proses penerapan dan evaluasi, prosentase penilaian pemahaman terhadap pengetahuan yang telah ditransfer dan dimiliki, yang kemudian dilakukan kuisisioner evaluasi terhadap penerapan pengetahuan dan data ini berguna untuk perencanaan program berikutnya disimpan pada data perusahaan. Kegiatan ini sebagai wujud kesempurnaan ilmu pengetahuan dan pengejawantahan serta perwujudan dari sebuah ide, pikiran, konsep, teori, hingga prototype, dan operational aplikasi di kehidupan, berhasil-guna dalam masyarakat.
8. **Pembelajaran Ulang** yaitu bagaimana menafsirkan, mengintegrasikan, menghubungkan, menggabungkkn dan menginternalisasikan pengetahuan, kemudian mendapatkan beberapa penemuan baru dari penerapan dan penggunaan pengetahuan sehingga didapati cara dan metode baru dalam melakukan pekerjaan pada bidangnya masing-masing dengan melakukan pencatatan serta sharing informasi kepada bagian/depatemen lain dan hal ini dapat membantu efektifitas pada bagian/depatemen itu dan depatemen lain. Catatan penemuan baru ini akan disimpan pada data tahap penyimpanan data dan bagian tim analisa agar kedepannya dapat menjadi pengetahuan baru dan dikembangkan. Ketika pada titik penemuan prototype dari produk atau layanan yang terbentuk, hal itu merupakan titik awal dari sebuah perubahan dan sebagai permulaan untuk perubahan berikutnya untuk menghadapi perubahan yang baru lagi dimasa saat ini dan depannya. Sehingga mendapat tantangan pembelajaran ulang.

9. Improvisasi dan Penyempurnaan yaitu tahap penyempurnaan pengetahuan dari kumpulan hasil pembelajaran ulang yang telah diterapkan secara berulang-ulang menjadi sebuah pengetahuan baru dan aplikatif sehingga dirasakan sangat berguna bagi setiap anggota perusahaan dan hal ini diangkat kepermukaan oleh pihak manajemen dan pemilik perusahaan dijadikan Role Model serta melakukan Royalty/Hak Patent melalui Lembaga Resmi yang memberikan keuntungan pengetahuan seraca individu anggota organisasi dan mengharumkan nama perusahaan di bidang pengetahuan dan teknologi dimata dunia. Tiada kesempurnaan tanpa adanya pembelajaran, sehingga improvisasi dan penyempurnaan akan selalu terjadi dari suatu period eke periode berikutnya, dari satu masa ke masa berikutnya, dari satu generasi ke generasi berikutnya.

Faktor Dukungan Knowledge Management adalah terdiri dari 4 Pihak yaitu:

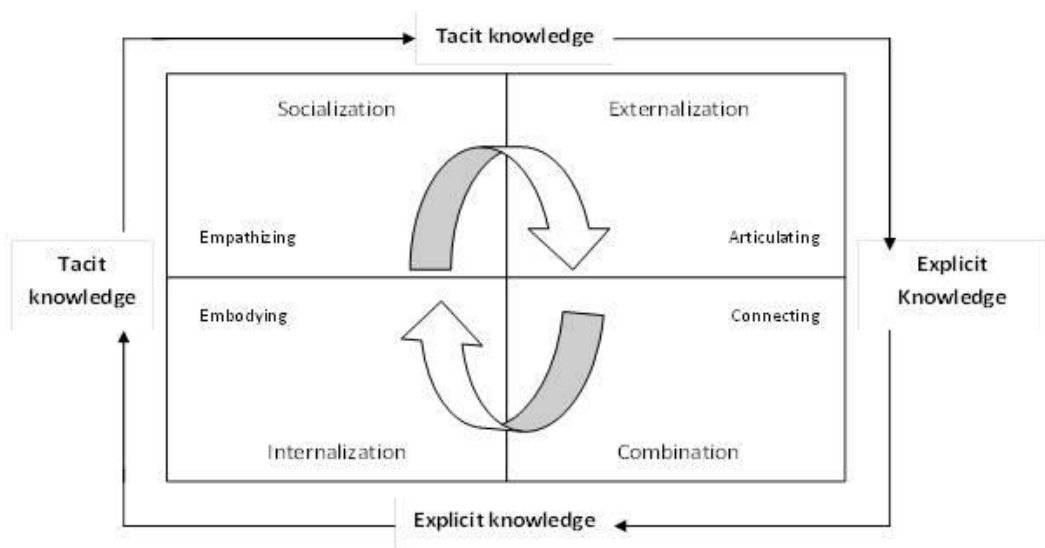
- 1. Dukungan Owner** yaitu pemilik perusahaan menyadari arti pentingnya knowledge management adalah satu bagian terpenting yang dapat mempengaruhi proses bisnis, merupakan investasi dalam Human Capital sebab timbulnya biaya dari kegiatan Siklus Knowledge Management, merupakan point dalam perencanaan, bisnis plan, program dan bahkan kemungkinan masuk dalam value company, dan OCD organization culture and development.
- 2. Dukungan Manajemen** yaitu para pimpinan perusahaan selaku penggerak organisasi dan pemangku jabatan dan pemegang tali kebijakan dan keputusan adalah penting memahami arti pentingnya knowledge management adalah salah satu factor yang dapat merubah atmosfire perusahaan, merubah perilaku, sikap dan cara kerja dan cara berfikir hingga cara bertindak karyawan ketika menghadapi permasalahan pada pekerjaannya dan membutuhkan keputusan cepat pada job-nya masing-masing. Denga berbekal pengetahuan yang cukup maka karyawan akan mampu melanjutkan pekerjaannya dihadapan permasalahan yang sedang dihadapinya.

- 3. Dukungan Anggota** yaitu kesadaran para anggota organisasi atau karyawan perusahaan akan pentingnya, dan keseriusannya dan happy dalam mengikuti kegiatan transfer knowledge management sehingga orientasi karyawan bahwa dengan penguasaan ilmu pengetahuan akan dapat mengangkat jenjang karier karena dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik sehingga penilaian prestasi kerjanya baik pula, dapat meningkatkan pendapatan karyawan akibat knowledge management karyawan dipromosikan kepada jabatan posisi yang lebih tinggi sehingga mendapat fasilitas yang lebih baik lagi dan dengan knowledge management karyawan akan menimbulkan kepuasan dalam bekerja, dapat melayani pelanggan dengan mudah sebab sudah dibekali pengetahuan secara teknis dan specific, Dampak dari semua itu, program peningkatan pengetahuan yang dilakukan pada proses bisnis yang banyak karyawan terlibat didalamnya adalah dapat meningkatkan kinerja perusahaan dan menjadikan stabil posisi perusahaan pada bisnis plannya dan menjadikan pertahanan pada tantangan persaingan pasar dan market share.
- 4. Dukungan Lainnya** yaitu dukungan dari pihak lain dalam program knowledge management, ketika perusahaan tidak memiliki cukup budget pada human capital dalam menjalankan knowledge management, pihak manajemen harus jeli dan sensitive terhadap informasi bahwa terkait proses bisnis kerjasama, misalnya Lembaga Pemerintah, Asosiasi, MoU, dan bentuk-bentuk keterikantan lainnya antara organisasi atau perusahaan pada pihak lain yang mengadakan Program Knowledge Management serta melibatkan perusahaan dalam kegiatan itu merupakan bonus dan kesempatan yang tidak boleh dilepaskan sehingga perusahaan dapat mengirim Ambassador terbaiknya untuk mengikuti program atau melakukan pelacakan dan seleksi peserta calon yang akan mengikuti program sebab keterbatasan jumlah peserta.

Piramida Knowledge Management yaitu hirarki penetapan dasar-dasar susunan serta tingkatan keberadaan pengetahuan dimulai dari adanya peletakan data-data berupa angka, kata, kode table dan basis data hal ini menjadi landasan pertama dalam

pengetahuan, kemudian kumpulan data menjadi sebuah informasi atau menjadi beberapa informasi berupa ide, gagasan, konsep dan pertanyaan hal ini yang menjadi landasan kedua, kemudian beberapa informasi menjadi pengetahuan yang sudah mulai dapat difahami dan dipelajari dalam bentuk teori, kerangka kerja, fakta dan konsep hal ini sebagai landasan ketiga, kemudian hasil pengamatan, analisa dan pengkajian yang lebih dalam dalam pengetahuan akan dapat menimbulkan keputusan-keputusan serta kebijakan-kebijakan atau bahkan peraturan serta lebih universal lagi adalah undang-undang yang dapat banyak mempengaruhi keputusan dan kebijakan sehingga hal ini diletakan pada posisi landasan piramida yang keempat.

Model Knowledge Management atau dikenal sebagai dimensi knowledge management yang dikenal (Ikujiro Nonaka dan Hirakata Takeuchi, 2018) yang banyak mengungkapkan tentang Model Pengetahuan yang terjadi pada manusia dalam interaksi berorganisasi dan beraktivitas dalam perusahaan sehingga dalam terbentuk dimensi-dimensi model knowledge management yang lebih dikenal dengan Model Dimensi Knowledge Management SECI (Socialization, Externalization, Internalization dan Combination) dijelaskan sebagai berikut:



1. **Socialization** yaitu transfer pengetahuan antar sesama anggota organisasi dalam lingkungannya secara tacit atau secara tanpa

disadari keberadaannya sehingga hal ini sering terjadi dalam keseharian aktivitas dalam perusahaan dan sifat keterbukaan dari masing-masing anggota dan rasa ingin tahu yang tinggi dan selalu ingin mendapatkan informasi terbaru serta saling tukar informasi menjadikan dimensi ini lebih cepat berkembang, dan perhatian dimulai dari informasi grup terkecil.

2. **Externalization** yaitu transfer pengetahuan dari individu kepada saluran media yang biasa disebut explicit, dalam era digital saat ini sangat mendukung dimensi ini terjadi dan tumbuh pesat yang difasilitasi oleh berbagai program software pada gadget dan media computer lainnya, bahkan dalam kondisi perubahan lingkungan dan perubahan informasi yang begitu cepat membuat adanya kemudahan dan ketertinggalan informasi jika tidak memiliki fasilitas up to date dalam mengikuti perkembangan teknologi dan informasi di Era Bigdata Revolusi Industri 4.0
3. **Internalization** yaitu transfer pengetahuan dari explicit menjadi tacit artinya dari informasi luar menjadi informasi individu yang kemudian dirubah menjadi pengetahuan baru dengan cara yang disebut learning by doing, hal ini dapat dilakukan dengan dukungan motivasi yang kuat dan kemampuan daya serap dan daya nalar yang tinggi bagi anggota organisasi serta memiliki rasa ingin tahu dan ingin maju yang kuat sehingga jarang ada anggota organisasi yang seperti ini dan sulit untuk menumbuhkan dimensi ini, karena didalamnya termasuk menumbuhkan pengetahuan baru bagi karyawan. Grafik pertumbuhan Dimensi Internalization ini biasanya lambat dan cenderung anggota organisasi mengorbankan biaya dari kantong pribadinya.
4. **Combination** yaitu transfer pengetahuan gabungan pengetahuan explicit atau kumpulan dimensi explicit ke dalam satu media yang jauh lebih sistematis melalui proses penambahan pengetahuan baru. Hal ini sudah banyak dibutuhkan dan dipraktikkan yang difasilitasi oleh media oleh banyak lembaga dan perusahaan dalam kebutuhan google-meeting, webinar, e-learning, google-class-room, zoom-meeting, dan program software lainnya yang memudahkan gerak aktivitas perusahaan.

Aktivitas Model Dimensi Knowledge Management dilakukan oleh beberapa perusahaan besar dunia seperti Honda, Canon, Kraft General Foods, General Electric, seperti kegiatan brainstorming camps artinya membawa seluruh karyawan suasana alam diluar dari lingkungan perusahaan untuk berdiskusi tanpa memandang kulaifikasi khusus dengan tujuan berdiskusi dan mengatasi masalah mengembangkan produk baru maupun meningkatkan kinerja perusahaan sehingga terjadi sharing knowledge antar sesame karyawan yang tergolong dimensi socialization hal ini dilakukan oleh Honda. Pada kegiatan perusahaan Canon yang mendapat orderan untuk mendesain mini cooper yang lebih murah harga jual dan bahan bakunya, manajer segera mengumpulkan anggotanya dan melakukan brainstorming dan seketika itu jika ada anggota yang mendapat inspirasi langsung dilakukan pendataan dan dokumnetasi dan dsimpan dalam database sehingga kegiatan dimensi Eksternalization ini sangat memudahkan untuk memecahkan masalah dengan mendapatkan pengetahuan yang baru. Program Strategi Marketing tidaklah mudah untuk dilakukan oleh Kraft Generla Foods ketika itu ingin melakukan pengembangan jaringan informasi penjualan denga POS (Point of Sales) dimana setiap titik penjualan meninformasikan pada media informasi sehingga memudahkan Marketing Strategi untuk menganalisa tingkat penjualan hal ini dilakukan dalam dimensi Externalization. General Electric melakukan program Dimensi Internalization untuk melakukan pendataan atas keluhan pelanggan, complain dan pertanyaan dalam menjaga loyalitas terhadap pelanggan bersumber dari karyawan bagian pasca-penjualan sehingga data-data ini dikumpulkan untuk dilakukan analisa dan menjadi pengetahuan baru dalam mengembangkan produk dan memperbaiki kualitas layanan.

Ketrampilan Knowledge Management

Untuk menjalankan bisnis proses sebagaimana tuntutan dari Knowledge Management dalam organisasi atau perusahaan, setiap anggota oraganisasi, pemilik dan manajer harus memiliki beberapa keterampilan diantaranya:

1. **Strategic Thingking (ST)** atau Pemikiran Strategi (Dorie Clark, 2014) yaitu ketrampilan yang berharga bagi setiap orang yang

harus ada pada perusahaan yaitu bagaimana mengeksplorasi belajar dimasa lalu untuk kepentingan masa depan, bagaimana mengimplimentasikannya ke dalam tugas-tugas yang sedang dihadapi, bagaimana menimbulkan inisiatif dalam menghadapi permasalahan, bagaimana menemukan kembali idea-idea yang pernah dilakukan dalam menghadapi masalah, bagaimana caranya tetap tegar dalam menghadapi masalah, bagaimana sikap keterbukaan dalam berbagi wawasan dengan tim kerja atau pihak luar agar secepatnya menemukan solusi dalam menghadapi masalah, bagaimana cara berpikir yang akan diimplementasikan sesuai dengan tujuan perusahaan dan dapat diterima dalam lingkungan perubahan saat ini, bagaimana cara berpikir menjadikan motivasi yang dapat meningkatkan kinerja sehingga tanpa disadari akan mendukung karir dalam pekerjaan, bagaimana cara berpikir strategi menjadi salah satu pilar dalam knowledge management perusahaan sehingga human capital program perusahaan menjadi budget perusahaan.

a. **Explorating Knowledge** yaitu bagaimana mengeksplorasi atau memanfaatkan pengetahuan dan pengalaman masa lalu untuk kepentingan masa yang akan datang pada saat ini sedang mengakami permasalahan. Hal ini terlebih dahulu setiap karyawan atau anggota organisasi baik secara manual atau secara komputerisasi setiap hari atau setiap rapat yang dilakukan harus melakukan pencatatan permasalahan dan hasil-hasil rapat pada buku agenda masing-masing sehingga buku agenda atau catatan itu tidak boleh hilang karena itu merupakan informasi penting bagi knowledge management pada tema hirarki diatas, dan informasi ini dapat dibuka sewaktu dibutuhkan ketika tidak mendapatkan idea atau inspirasi pemecahan permasalahan yang ditemui atau menemukan hal yang sama dimasa yang berbeda. Bagi anggota organisasi yang memiliki bigdata biasanya disimpan pada Notes sehingga secara link dapat dibaca setiap anggota organisasi dan catatan orang lain dapat diambil sebagai referensi hal ini terkait tracit dan explicit pada model dimensi knowledge management.

- b. **Job Implementation** yaitu berpikir strategi akan terbentuk bagi setiap anggota organisasi ketika anggota sudah terbiasa mengikuti dan melalui tahapan pekerjaan serta selalu mengikuti perubahan lingkungan organisasi sehingga cara berpikir kognitif (secara pengetahuan) dan afektif (secara keterampilan) serta motoric (secara gerak tindakan) akan terpola sendirinya dalam dimensi kombinasi knowledge management. Pada tingkat kecerdasan Artificial Intelligensia (AI) hal ini telah dikembangkan secara knowledge management dalam bentuk robotic agar membantu tugas Human Resources lebih cepat dan murah. Pada tugas tugas lain yang memudahkan manusia pada era bigdata dan revolusi industry saat ini banyak Job Implementasi yang di desain oleh manusia sudah diwujudkan dalam bentuk mesin dan program software.
- c. **Increase Iniatif** yaitu iniatif adalah sesuatu pemikiran spontan atau rekasi kejutan dari melihat atau menghadapi permasalahan dan biasanya tanpa disadari oleh seseorang atau sekelompok orang atau suatu team yang sedang mengalami pemikiran buntu sehingga terjadi penawaran secara bebas kepada anggota kelompok untuk memberikan iniatif, hal ini biasanya muncul satu orang anggota yang secara spontan memberikan idea iniatifnya untuk problem yang sedang dihadapi. Pada peristiwa perorangan ketika menghadapi sendirian permasalahan itu biasanya terjadi jeda sejenak atau pergi ke suatu tempat lain diluar area permasalahan sehingga kembali menemukan ide iniatif itu.
- d. **Finding Idea** yaitu idea merupakan suatu anugrah yang tersimpan pada otak manusia pada ratusan bahkan ribuan sel-sel yang ada dalam pemikiran sehingga hal inilah barang yang paling berharga pada peradaban kehidupan manusia sejak zaman filosofi pertama ilmu pengetahuan ditulis dan kumpulkan hingga saat ini sehingga dalam berpikir strategi hal ini sangat dibutuhkan dan merupakan ketrampilan yang dibutuhkan dalam piramida knowledge management dari ide, gagasan menjadi pengetahuan dan teori sehingga terbentuk kerangka berpikir kemudian dianalisa menjadi keputusan yang dapat digunakan semua anggota organisasi.

- e. **Stand Up** yaitu berdiri tegap dalam menghadapi permasalahan, hal ini penting kesiapan mental dan ditanamkan atau berazam pada kepribadian seorang yang ingin memiliki jiwa atau perilaku berpikir strategi dalam knowledge management untuk sabar dan tegar menghadapi permasalahan dan selalu ingin mencoba-ulang kembali trail-n-error untuk menemukan jalan keluar dari permasalahan bahkan banyak sejarah para penemu terkenal dunia, peraih nobel, para guru besar dan peneliti dunia mengalami pengalaman kegagalan pada pengetahuan yang belum tuntas pada titik permasalahan dan jawaban yang diinginkan tanpa ada rasa lelah dan putus asa.
- f. **Open Insight** yaitu keterbukaan wawasan bagi seorang berpikir strategi sehingga terkait dalam dimensi externalisasi knowledge management dapat segera berbagi pada lingkungan perusahaan, gunanya untuk mengaktifkan respon gerak berpikir dan penalaran berpikir strategi secara komunal sehingga komunitas media yang diciptakan akan mengangkat secara bersama-sama berpikir strategi itu pada lingkungan perusahaan dan perusahaan harus melakukan persiapan identifikasi, koleksi, screening dan penyimpanan data serta informasi yang akurat dan yang dapat mendatangkan nilai tambah value-added bagi perusahaan, hal ini dapat menimbulkan tugas khusus satu departemen bagi perusahaan yang biasa disebut Departemen Mutu dan Daya Saing (Quality and Competitiveness Departemen/QC), yang anggota didalamnya adalah orang-orang yang lincah dan berpengalaman serta mengerti tentang tugas dan tanggungjawab masing-masing departemen dan hubungan antar bagian.
- g. **Company Goals** yaitu berpikir strategi yang berorientasikan pada tujuan-tujuan perusahaan lebih pada mengarahkan pada setiap anggota organisasi memahami visi misi tujuan dan program serta rencana kerja masing-masing bagian, yang ada dalam pikiran setiap anggota adanya sebuah motto atau tema tahun ini pada pencapaian target sehingga semangat yel-yel tahun ini menjadi motivasi yang membuat tiada hari tanpa produktivitas bagi karyawan, misalnya tema

tahun ini “The Year of Change” berarti seluruh anggota organisasi memahami akan adanya perubahan sikap kearah yang lebih baik, disiplin jam kerja, tidak menyia-nyiakan waktu istirahat, libur, cuti dan mematuhi skedul kerja sesuai dengan yang diharapkan perusahaan adanya perubahan yang mengikuti perubahan lingkungan serta tuntutan pelanggan.

- h. Carrier of Employee** yaitu adanya promosi yang harus dilakukan setiap tahun kerja sesuai dengan agenda tahunan, ambassador company perlu diumumkan pada setiap akhir tahun ceremony dan pada moment penting perusahaan yang memandang nilai efisiensi hanya dilakukan setahun sekali agar nilai waktu efektif produktifitas dan budget company tidak memberatkan sehingga persiapan “The Ceremony Days of Company” menjadi sangat berarti dan ditunggu-tunggu oleh anggota perusahaan, promosi karir, pegawai terbaik pada setiap level, pegawai favorite customer, pegawai terdisiplin sesuai dengan jam, hari kerja dan tanpa lembur, pegawai paling kreatif dalam pembuatan laporan setiap departemen dengan kriteris isi bentuk tampilan serta catatan penting atau kontribusi dalam laporan, pegawai paling tinggi pencapaian target penjualan, pegawai paling efisien menggunakan bahan baku/paperless, pegawai paling efektif menggunakan jam kerja computer, pegawai disiplin menggunakan uniform dan attribute perusahaan, pegawai yang tidak pernah mendapatkan warning dan pelanggaran kecelakaan kerja, pegawai masa bakti 25 tahun dan 50 tahun, pegawai masa bakti berakhir dan pegawai yang memiliki saham terbanyak pada bursa saham milik perusahaan, pegawai yang tidak pernah bekerja tempat lain hanya seumur hidupnya loyal bekerja pada satu perusahaan, yang kesemuanya ini dilakukan untuk membuka berpikir strategi setiap anggota bahwa penghargaan merupakan salah satu indicator dimensi dalam knowledge management untuk menunjang karir.
- i. Company Performance** yaitu berpikir strategi sangat membantu peningkatan kinerja perusahaan, yang ditandai dengan berubahnya perilaku anggota organisasi pada proses

bisnis, terjadinya kenaikan omset, banyaknya jumlah pengusulan karyawan terbaik, berkurangnya nilai budget pengeluaran yang semakin menurun, tidak terjadi atau menurunnya pembayaran lembur, suasana kerja yang happy dan penuh gairah, penurunan pembayaran claim asuransi kecelakaan kerja atau zero-claim, tidak terjadi atau berkurangnya pembelian asset seperti kendaraan, mesin baru dan peralatan serta alat penunjang kerja lainnya, tidak terjadinya perubahan lay-out yang berarti pada system produksi, dapat mengikuti perubahan lingkungan dan mempertahankan dan loyalitas pelanggan, tetap existensi pada market share. Namun bila perusahaan harus mengalami restrukturisasi dan reengineering pada masa perubahan yang begitu cepat, minimal perusahaan dalam satu tahun telah bangkit kembali sehingga tidak terlalu berat untuk menghadapi persaingan serta mempertahankan pekerja, tidak melakukan pemecatan, atau bekerja paroh waktu system shift namun pekerja tetap bekerja pada perusahaan walaupun hanya menerima gaji pokok tanpa tunjangan akibat resesi misalnya dan berusaha mempertahankan size perusahaan dengan jumlah pekerja yang sama jumlahnya.

- j. **Human Capital** yaitu berpikir strategi merupakan investasi yang termahal bagi psikologi anggota organisasi pada saat rekrutmen tergolong normal (nilai kognitif, afektif, motorik) dan tidak mengalami gangguan sewaktu-waktu hingga tahapan karir dan pekerja yang dilalui sehingga dapat bertahan selama bekerja pada perusahaan yang terkait dengan manajemen perubahan, pengetahuan manajemen, manajemen layanan, manajemen insiden, manajemen masalah, dalam menerapkan strategi yang berhasil.

2. Service Management yaitu manajemen layanan yang berhubungan langsung terhadap knowledge management yang bertujuan pada kebutuhan kepuasan eksternal/ pelanggan, kebutuhan kepuasan internal/pegawai, meningkatkan kompleksitas teknologi untuk efektifitas layanan internal dan eksternal, kebutuhan kepuasan mitra layanan, kepuasan kepentingan pemangku kebijakan. Empat komponen ini menjadi

pilar utama dalam manajemen layanan yang berorientasi pada kepuasan dan efektifitas dalam bisnis operasional perusahaan, sehingga didalamnya ada pengetahuan yang harus dimengerti secara aggregate oleh setiap anggota organisasi sebab empat komponen ini memiliki kekuatan dan peran yang sama sehingga jika ada salah satu pilar yang tidak kuat maka akan menyebabkan ketidak seimbangan dalam bisnis dan operasi atau dapat mengalami gangguan dan keterlambatan proses bisnis.

a. **External Satisfaction** yaitu nilai kepuasan pelanggan yang sering menjadi ketakutan bagi banyak perusahaan sebab hal ini menjadi tolak ukur keberhasilan dan pencapaian target perusahaan, banyak perusahaan melakukan hal penting untuk mengetahui seberapa besar level CS (Customer Satisfaction) misalnya pengetahuan yang dikembangkan dalam penelitian survey dari kartu garansi pada setiap pembelian produk atau kartu saran atau kotak saran, atau monitor layar sentuh pada ruang tunggu yang menyediakan informasi dan form CS, bahkan ditulis baliho atau pamflet besar pada sebuah rumah makan “jika anda puas ceritakan pada teman, jika tidak puas sampaikan pada kami”, ada pula berupa SMS melalui dawai pada setiap fitur-fitur layanan penjualan online, ada pula bentuk kegiatan yang secara tidak langsung akan menghapus rasa ketidak puasan dengan memberikan souvenir, hadiah kecil, hadiah hiburan, kupon belanja gratis, sticker, cuci kendaraan gratis, parkir gratis, menginap disini gratis laundry 3 kg, beli satu dapat dua, bahkan metode pemasaran pun dilakukan untuk menjaga stabilitas CS, pembelian barang diantar kealamat pelanggan, garansi mesin 5 tahun, garansi sparepart 3 tahun, bebas pembayaran asuransi setahun, tukar tambah barang sejenis harga semula, garansi 3 bulan jika rusak ganti baru, membuat desain yang lebih futuristic, menambahkan nilai fungsi barang misalnya kulkas pintar, mobil pintar, taxi tanpa supir, dan banyak indicator pengiring CS seperti teknologi, peningkatan value produk, fungsi, fungsi marketing, kemudahan pembelian, akomodasi, produk maupun layanan, jadi manajemen layanan telah berkembang dan merangkul

hampir pada semua lini disiplin ilmu manajemen pemasaran, operasional, manajemen informasi, dan manajemen sumber daya.

- b. **Internal Satisfaction** yaitu nilai kepuasan anggota organisasi atau karyawan perusahaan serta level manajer dan pemilik, yang manajemen layanan itu terjadi saat bisnis operasi berlangsung, terjadi efektifitas pada waktu dan kemudahan pekerjaan, biasanya keluhan karyawan berakumulasi pada fasilitas kerja dan lingkungan kerja yang bersifat Motivasi Eksternal yaitu faktor-faktor pendorong yang mempengaruhi kerja karyawan dari luar diri gaji pokok dan tunjangan yang merupakan hak dari karyawan, seperti teman lingkungan kerja, hubungan kerja di lingkungan kerja, suasana fisik dan non fisik lingkungan kerja, sedangkan Motivasi Intrinsik yaitu faktor-faktor pendorong yang mempengaruhi kerja karyawan dari dalam diri seperti effort/kemauan, kemampuan, keahlian, ketrampilan, pengetahuan, skill, kompetensi, keinginan maju, semangat, niat, dan kesadaran, ketulusan, harapan, kesetiaan, loyalitas, rasa memiliki, rasa integritas, kesetiakawanan.
- c. **Partner Satisfaction** yaitu kepuasan mitra atau supplier bahan baku serta pemasok barang-barang kebutuhan produksi adalah merupakan hal yang penting untuk menjaga kelancaran proses produksi dan bisnis operasi sehingga akan menjadi lebih tepat waktu dan efisiensi dalam penawaran harga. Mitra dalam bisnis sangat ketat dan selektif apalagi dalam persaingan harga dan kualitas barang serta lama bermitra. Adakalanya dilakukan sistem tender dan sistem one-by-way, ada sistem mengikat dan ada sistem anak perusahaan ada pula yang sistem tender bebas. Persaingan pemasok memang sangat kompetitif sehingga tingkat pertumbuhan dan grafik pemasok terkadang sangat kontradiktif sehingga membuat matinya perusahaan supplier selaku pemasok dan beralih mitra baru pada beberapa perusahaan produsen barang atau jasa.
- d. **GCG** yaitu Good Corporate Governance, kebijakan dalam sebagai pemangku kebijakan dan pemerintah yang memiliki keputusan dan kewenangan dalam pemberian izin operasi,

izin gangguang, izin usaha, izin pembebasan, izin dan legalitas aktivitas yang menyangkut khalayak kepentingan orang ramai adalah puncaknya pemerintah artinya setiap masyarakat dan sekelompok masyarakat yang berkumpul mengikat sebuah kesempatan di bawah catatan negara dan pejabat negara yang ditunjuk secara resmi dan sah menurut undang-undang maka dilindungi haknya untuk beraktivitas dan melakukan kegiatan sesuai dengan kapasitasnya dan kewenangan yang diberikan dalam bentuk industry barang atau industry jasa/pelayanan dan hal ini dibatasi oleh peraturan-peraturan daerah dan pemerintah setempat dan menyesuaikan. Pengetahuan tentang pemerintahan inilah yang harus difahami, dimengerti dan dijalankan serta dipatuhi dalam knowledge management sehingga izin yang diberikan yang memiliki batas waktu harus sangat diperhatikan tanggal expired/habis masa berlaku. Pengetahuan tentang kebijakan dan keputusan pemerintah juga dapat mempengaruhi keputusan dan kebijakan perusahaan misalnya masalah yang paling krusial adalah standar upah harus berdasarkan UMR/UMK dan memberikan Jaminan Kesejahteraan Pendiud dan Jaminan Kesehatan Pekerja dan Keluarganya. Peraturan yang berkenaan jenis usaha satu bidang khusus satu macam perusahaan dan perizinan jika berkenaan dengan bidang usaha lainnya maka harus membuat izin yang lain. Size Perusahaan juga berpengaruh pada klasifikasi bagi perusahaan dengan tingkatan klas-klas sesuai dengan Kemampuan Permodalan Perusahaan.

3. Learning & Development yaitu pembelajaran dan pengembangan dalam organisasi sangatlah fenomenal artinya banyak perspektif secara umum dan berbeda pendapat tentang hal ini timbul pertanyaan bagaimana pembelajaran dalam organisasi bagi anggota organisasi cukup dengan ilmu yang sudah dimiliki, bagaimana mungkin belajar dihentikan sementara ilmu terus berkembang dan bagaimana pengembangan pembelajaran bagi setiap anggota organisasi dilakukan, dan bagaimana budget yang harus diupayakan

dalam pengembangan pembelajaran bagi organisasi dan bagaimana dampak serta implikasi pada pekerjaan dan organisasi untuk masa sekarang dan masa kedepannya. Beberapa hal tersebut diatas menjadi pertanyaan penting dalam melakukan Pembelajaran bagi anggota organisasi dan Pengembangan Anggota serta pihak manajemen dan owner. Pada kualifikasi dan pengelompokan pembelajaran dan pengembangan secara hirarki oraganisasi dapat dibagi tiga golongan sesuai dengan fungsi delegasi. Pelaksanaan Pembelajaran dan Pemgebanan ini menjadi investasi Human Resource yang menjadikan Human Capital pada perusahaan agar setiap anggota organisasi mampu mengikuti keinginan pimpinan serta mengembangkan pola pikir dan daya nalar pada level masing-masing. Pertama pembelajaran dan pengembangan bagi owner perusahaan. Kedua L&D bagi Para Manajer. Ketiga L&D bagi para karyawan.

- a. **L&D Owner** yaitu Pembelajaran dan pengembangan pengetahuan bagi para pemilik perusahaan memiliki materi yang berbeda dengan L&D Manajer dan L&D Employee, hal ini jauh lebih bersifat universal level atas seperti Manajemen Keputusan dan CEO, Manajemen Strategi & Development Organisasi, Manajemen Efektivitas Produksi dan Layanan, Manajemen Kepuasan Pelanggan, Manajemen Keunggulan Bersaing, Kepemimpinan Global.
- b. **L&D Manajer** yaitu Pembelajaran dan Pengembangan pengetahuan bagi para manajer perusahaan yang bersifat operasional dan pengawasan serta target, yang bersifat level menengah seperti Manajemen Operasional dan Bisnis, Strategi Efektifitas Produk dan Layanan, Strategi Bersaing Keunggulan Pasar, Hubungan Industria dan Organisasi, Bank dan Asuransi, Manajemen HRD dan HC, Manajemen Engagment, Manajemen Enterpreneurship.
- c. **L&D Employee** yaitu pembelajaran dan pengembangan pengetahuan bagi para pekerja yang bersifat kursus dan sosialisasi serta rapat dari Lembaga Ketenaga Kerjaan, kursus dan Workshop dari Lembaga Skill dan Telenta, Lokakarya dari Lembaga Perpajakan dan Manajemen

4. **Speed Reading, Speech & Typing** adalah sebuah ketrampilan pengetahuan yang harus dimiliki oleh setiap anggota organisasi berguna bagi urgensi melekat pada diri sendiri dan sewaktu-waktu dibutuhkan sehingga tidak bergantung pada orang lain. Pengetahuan Membaca cepat atau disebut dengan ketrampilan membaca cepat adalah kemampuan seseorang untuk membaca dan memahami tulisan atau bacaan dalam standar 150 hingga 250 kata dalam satu menit dan ternyata kecepatan bicara seseorang dalam standar ketrampilan cepat berbicara juga 150 hingga 250 kata dalam satu menit. Demikian pula halnya bahwa melatih kemampuan dalam mengetik dalam satu menit dalam ukuran standar seseorang mampu mengetik kata 150 hingga 250 kata dalam satu menit. Bagaimana cara melatih ketrampilan ini menjadi sebuah kemampuan dan keahlian bagi membaca, bicara dan mengetik.

- a. **Focus** yaitu melakukan pembelajaran focus pada media yang akan dibaca, focus pada materi atau tema yang sedang dibicarakan, dan focus pada jari dan layar mengetik dan menuangkan kata-kata didalam media atau audien. Dalam masa proses melakukan focus tidak boleh ada yang memotong, bertanya atau intruksi sampai selesai focus membaca, berbicara atau mengetik selesai pada media dan kata kunci tidak ada gangguan berarti.
- b. **Konsentrasi** yaitu melakukan pembelajaran konsentrasi artinya pemikiran hanya ada satu permasalahan yang dihadapi sehingga interaksi dan komunikasi antara media dan pikiran dalam membaca pada satu kata ke kata berikutnya, satu kalimat ke kalimat berikutnya satu baris ke baris berikutnya hingga satu bait ke bait berikutnya menjadi cepat dari kerja mata dan pikiran dalam tiga aksi yang bekerjasama, demikian pula berbicara antara tema yang disampaikan dengan pikiran yang sudah menyiapkan pembicaraan berikutnya serta mata yang melihat audien yang akan menerima materi yang disampaikan jangan ada pemotongan bicara serta instruksi sehingga mengaburkan

konsetrasi dan materi yang disampaikan. Pada mengetik demikian pula kecepatan dalam konsentrasi pikiran, jemasi dan monitor media wujud realisasi pemikiran. Sehingga tertuangnya pikiran kata dan ketikan sama persis maksud dan tujuannya.

- c. **Regresi** yaitu pembelajaran ini membuat berani mencoba dan tidak takut kesalahan dalam latihan dan latihan harus dilakukan secara rutin dan terus menerus sehingga terbentuk karakter dalam kepribadian dan kebiasaan dalam kecepatan, pemahaman dan retensi/batasan hujung tema dan topik akan membuat karyawan seorang yang cerdas dan terampil.

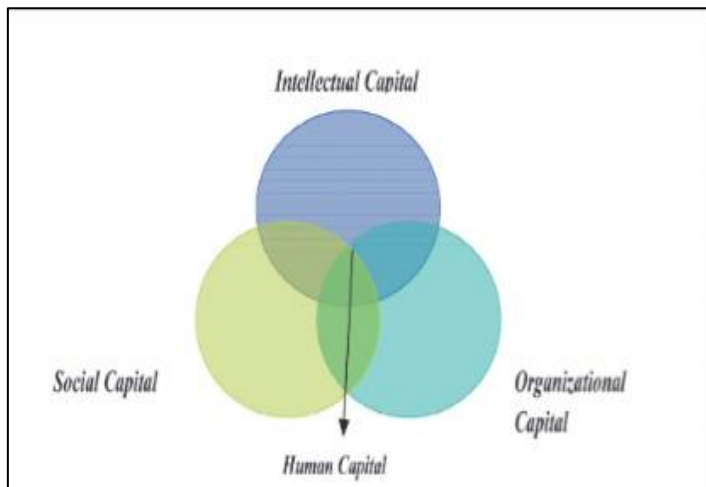
5. **Skill Negotiation** yaitu kemampuan ketrampilan yang salah satunya harus dimiliki oleh anggota organisasi agar memudahkan bisnis operasi dan mengadu kecepatan efisiensi karena mendapatkan harga murah dari pemasok, menguntungkan perusahaan, efektifitas cepat dalam pengambilan keputusan dalam penjualan dan pembelian. Kemampuan ketrampilan pengetahuan negosiasi adalah sebuah ketrampilan taktik dan peluang yang pada mulanya untuk menimbulkan jiwa taktik negosiasi dalam kecepatan kognitif, afektif dan motoric ini adalah ahli dalam berhitung, menjumlah, mengurangi, mengali dan membagi angka, pembelajaran sempoa, albarqueu, matematika aljabar, bermain halma, bermain ular tangga, bermain domino, bermain susun kata scrable, dan monopoli, yang semua itu ada nilai pembelajaran negosiasi terhadap lawan dan menghadapi masalah dan nilai toleransi terhadap mitra atau teman dan pemasok angka masuk dalam game. Negosiasi biasa dimiliki dalam bakat perdagangan dan memiliki prinsip dalam jiwa seseorang yang ingin menguasai pasar, tidak mudah menyerah, senang survey harga sebelum memutuskan, bertindak cepat karena target waktu IPOCs (input-proses-output-customer satisfaction-feedback), sehingga dalam manajemen operasi ketrampilan dan pengetahuan negosiasi sangat dibutuhkan bahkan bagi seorang berjiwa wirausaha harus sedikit banyaknya memiliki taktik dagang (memperhitungkan untung-rugi) dan negosiasi (berusaha

mendapatkan kualitas & harga terbaik). Pandangan lain dalam dunia kerja negosiasi juga dikenal dengan negosiasi reward terhadap pimpinan saat onboarding/kontrak, negosiasi serikat pekerja untuk kesetaraan UU Upah, negosiasi kenaikan harga, tariff dan proporsional nilai pajak, tingkatan harga tariff air bersih, tariff viscal (masuk suatu negara), tariff nilai tukar mata uang asing (valas), negosiasi kuota haji/umroh, negosiasi kuota ketersediaan energy, dan negosiasi ketersediaan anggaran/budget serta forum negosiasi barang/jasa ekspor/import forum perdagangan dunia pada APEC, CAA, ICCW, dan United Nations.

- 6. Ability Learn to Grow** yaitu bagaimana kemampuan belajar untuk meningkatkan dan menumbuhkan minat untuk terus belajar. Menurut Gary Bolles hal ini sangatlah menarik bagi setiap orang yang selalu ingin mendapatkan pengetahuan dan kodratnya manusia diciptakan memiliki sebuah otak yang harus diaktifkan terus-menerus setiap saat sehingga kunci kehidupan manusia agar tidak menjadi pikun dan mati pemikiran dan hidup merasa lebih merasakan kehidupan yang sebenarnya karena otak tua namun tidak pikun. Hal ini sama artinya bahwa manusia seumur hidupnya harus terus mengasah otaknya dan belajar, membaca, mendengarkan ilmu pengetahuan yang baru, menonton berita-berita yang disenangi atau mengulang-ulang pembicaraan dan hafalan-hafalan kata-kata Bahasa asing, ilmu pengetahuan, atau bahkan bagi pensyarah, guru besar harus tetap memberikan materi kuliah meskipun sudah tua karena otaknya tetap bekerja. Beberapa rekomendasi agar otak manusia tetap mempunyai minat dan tumbuh untuk terus belajar dalam pola piker belajar perlu memperhatikan, bidang apa atau informasi apa saja yang disenangi seseorang, mencintai ilmu pengetahuan, sering melakukan pekerjaan rutin membaca setiap hari, atau sering mendengarkan sebuah materi, kajian atau berita yang menarik/kesenangan setiap hari, berbicara berbincang-bincang dengan tim atau orang lain tentang apa yang telah diserapnya informasi terdahulu, berkumpul dalam komunitas mengungkapkan pendapatnya tentang bidang keahlian yang dimiliki, kesemuanya itu dalam

rangka merancang bagaimana memotivasi otak manusia untuk terus belajar dengan cara membaca/mendengarkan merupakan langkah inventarisir pengetahuan, memahami informasi membuat otak hidup dan tumbuh sehingga akan merekam ilmu pengetahuan yang didapat, kemudian melakukan distribusi dengan berbincang-bincang kepada orang lain, demikian seterusnya otak manusia secara siklus seperti sebuah wadah yang setelah diisi penuh kemudian ditumpahkkan lagi isinya dan diisi lagi, hal ini lah yang membuat pertumbuhan sel-sel otak menjadikan manusia hidup tanpa pikun, dan merasakan akan kehidupan berpengetahuan. Kunci Ability to Grow Knowledge Management ada 5 yakni Mencintai Ilmu Pengetahuan, Memiliki Motivasi yang kuat untuk terus-belajar belajar-terus, Memiliki Agenda dan Komitmen mematuhi apa yang telah direncanakan dalam jadwal belajar atau mendengarkan kajian, Konsentrasi dan Fokus pada satu bidang kajian/ilmu pengetahuan yang ingin kepakarannya, Memahami, Merasakan dan Menyerap semua materi pembelajaran, Menyimpan dalam pikiran dan menyampaikan/mendistribusikan pada orang lain sehingga merasakan manfaat dan kegunaan ilmu dapat berbagi dengan orang lain untuk lebih banyak mengetahui pengetahuan yang baru atau pengembangan pengetahuan yang sudah ada , Menemukan kegunaan ilmu dapat menjawab beberapa permasalahan yang dihadapi.

- 7. Sukses Organisasi dalam Human Capital** yaitu penggabungan antara dua konsep Aspek Human Capital, Amstrong (2006) dengan Penilaian Utama Dalam Kesuksesan Organisasi, Porter & Tanner (2004) adalah mensejalkan dua konsep pemikiran dalam human capital dan sumber daya manusia yang keduanya menonjolkan factor-faktor penting dalam membangun pengetahuan manajemen sehingga pada konsep penilaian utama dalam kesuksesan organisasi dimasukan kedalam aspek human capital akan terjadi dalam tiga bagian penting :



Gambar 1.2 Aspek Human Capital

- a. **Intelektual Capital** adalah human capital berupa asset intangible atau asset persediaan dan aliran pengetahuan, ketrampilan, keahlian dan talent pada karyawan yang dimiliki oleh perusahaan yang tidak bisa dilihat oleh mata berupa benda atau produk namun dapat dibuktikan dengan adanya hasil kerja atau berpengaruh langsung dan tidak langsung pada kinerja perusahaan, dan hasilnya adalah nyata. Jika dikaitkan konsep Human Capital Amstong (2006) dan Boxall (1996) dalam human capital advantage berhubungan dengan Result Focus pada konsep Porter & Tanner (2004), demikian pula pada konsep lain factor Intelektual dapat dikaitkan dengan **Leadership** karena didalamnya ada pengetahuan tentang kepemimpinan yang merupakan sebuah ketrampilan setiap anggota organisasi memiliki bagaimana memimpin diri sendiri dan memberikan contoh disiplin pada orang lain, pengembangan sikap dan etika serta perilaku berkepribadian sebagai ilmuwan dan mampu bertindak sebagai transpormer dalam pendelegasian tugas serta wewenang. Dalam aspek yang bersifat kedalam perusahaan factor leadership lebih banyak berpengaruh kedalam perusahaan dari pada pihak luar perusahaan meskipun ada pengaruh keluar perusahaan pada tingkatan sikap pelayanan pada konsumen pada layanan management pemasok dan pelanggan. Pengetahuan leadership dominan berpengaruh secara intrinsic pada Human Capital dan

Kesuksesan Organisasi. Jika dikaitkan *Customer Focus* terhadap intelektual capital dengan tujuan kesuksesan organisasi serta merupakan bagian inti pada human capital, hal ini memiliki hubungan nilai asset intangible pengetahuan yang mengalir dan persediaan ketrampilan dan talenta pada human resources anggota perusahaan berupa ketrampilan penjualan, survey kepuasan pelanggan, jaminan terhadap pasca penjualan, talent negosiasi, sebagaimana konsep external satisfaction pada knowledge manajemen diatas adalah sangat memungkinkan kesuksesan organisasi juga merupakan kesuksesan human capital dan penggabungan kedua konsep ini sangatlah mungkin terjadi. *Strategic aligmen* atau dikenal dengan strategi keselarasan yaitu memberikan kebijakan dalam keselarasan kesuksesan dan pertumbuhan organisasi merupakan satu kesatuan perjuangan dan kerjasama dalam kesusahan dan keberhasilan membangun strategi kesuksesan organisasi di persaingan pasar sehingga pertumbuhan dan peningkatan pendapatan perusahaan akan berimbas positif pada anggota organisasi turut serta menikmati beberapa reward dan royalty seperti meningkatnya laba dan pendapatan perusahaan berimbas pada pembagian bonus, insentive, tunjangan, jasa-produksi, THR, obligasi dan nilai saham, sehingga naik turunnya kesejahteraan disesuaikan dengan naik dan turunnya pula profit perusahaan, hal ini menimbulkan loyalitas dan integritas para anggota organisasi dan karyawan perusahaan semakin solid , untung sama senang, rugi sama susah, sehingga nilai-nilai ini akan memperkuat engagement dalam organisasi, dalam beberapa karakter bangsa di dunia ada dua karakter engagement pekerjaan yang satu bersifat permanen yang lainnya bersifat temporeri. Bersifat Permanen Engagment adalah seseorang bekerja dan menetap pada awal kariernya hingga masa pensiunnya hanya pada satu perusahaan, rerata dilakukan oleh bangsa benua Asia, Afrika dan China, sedangkan yang bersifat Temporary Engagment adalah seseorang bekerja dan tidak menetap pada awal kariernya hingga masa pensiunnya di beberapa perusahaan. *Organization Learning, Innovation*

dan Improvement adalah tiga point pembahasan yang saling berkait dan bertingkat artinya jika pengetahuan manajemen telah diberikan pembelajaran kepada seluruh anggota organisasi, akan dengan sendirinya menimbulkan inovasi atau temuan-temuan cara kerja yang baru dan merubah cara pikir (thingking strategi) yang kemudian melakukan pendekatan perbaikan dalam pekerjaan yang mengarah pada strategi yang tindakannya efektif dan efisien. Jika dihubungkan dalam konsep human capital yang berpengetahuan dengan konsep kesuksesan organisasi maka hal ini sangat signifikan untuk dilakukan pembelajaran organisasi, inovasi nilai-nilai budaya organisasi, inovasi langkah pekerjaan, inovasi penggunaan maksimalisasi teknologi kerja, inovasi penggunaan maksimal alat dan peralatan kerja, inovasi cara dan metode kerja, inovasi produk dan layanan industry, serta semakin meningkatnya perbaikan pada semua lini pekerjaan akan memenuhi keinginan pemberi kerja. *People Focus* adalah dilakukan oleh pemilik perusahaan atau konsep para manajer untuk menitikberatkan pada human capital yang lebih baik lagi yang tertuang dalam program peningkatan kemampuan human resouces pada lini produksi yang berbasis bisnis operasi agar tidak terjadi banyak kesalahan dan kecelakaan kerja yang dapat mengakibatkan banyak kerugian pada perusahaan dan budget. Fokus anggota organisasi ini adalah program yang dipandang cukup ketat dan selektif sebab menghabiskan banyak biaya pelatihan dan ketrampilan agar pada titik-titik IPOcs yang diharapkan lancar tidak mengganggu proses produksi dan pemenuhan target pasar. Pada saat terjadi kejenuhan pasar inovasi dibutuhkan oleh pelanggan sehingga inovasi inteligensia human capital menjadi investasi intangible yang cukup mahal dalam melatih ketrampilan anggota perusahaan untuk menimbulkan pengembangan produk yang dapat membuat ketertrikan pasar atau membuat barang substitusi yang lebih menarik. Inovasi produk dan layanan serta kecepatan dalam masa perubahan ini sangat dibutuhkan serta memiliki akses layanan yang luas dan titik penjualan yang lebih

banyak. *Partnership Development* yaitu pengembangan kemitraan yang dalam mempertahankan pasokan IPOCs adalah sangat penting dan investasi konsep intangible human capital terhadap kesuksesan organisasi adalah ketrampilan bernegosiasi, pengetahuan ini telah banyak dikembangkan dan mendapatkan kursus-kursus dalam berbahasa asing serta kemampuan mengendalikan diri serta kecerdasan dalam melihat peluang dan batasan kewenangan serta berlaku jujur dalam keputusan tariff dan harga serta keterbukaan kuota barang yang dapat mengendalikan jumlah pasokan yang harus dipesan/order sehingga efisiensi budget bahan baku dalam IPOCs terkendali dalam penggunaan kas jauh lebih kecil. Kemampuan membangun kerjasama dan menjaga hubungan dengan mitra adalah hal penting agar rasa keadilan pada mitra bersaing juga tidak menggambarkan adanya diskriminasi rekan suplayer sehingga perlu ada metode inovasi menjaga hubungan kemitraan dengan sekali waktu memberikan hadiah kecil berupa souvenir, baju kaos, gelas promosi atau stiker masuk dan parkir gratis di lingkungan perusahaan, dan yang bersifat ceremony supplier diundang saat moment penting perusahaan dalam setahun sekali. *Fact base processes management* adalah pengetahuan manajemen proses dalam menjalankan bisnis berdasarkan fakta pada umumnya terjadi perubahan yang begitu cepat pada proses bisnis layanan umum dan lambat terjadi perubahan pada industry barang/produk namun keduanya adalah penting untuk melihat indicator yang telah dipasang pada ujung-ujung respon customer pada dimensi externalisasi yaitu pada setiap keluhan pelanggan, pada produk gagal, pada respon jaminan-jaminan yang diberikan seperti garansi kekuatan mesin, garansi spare-part, dan semua feed-back (cs) kepuasan pelanggan adalah kepuasan-kepuasan yang menjadi evaluasi dan berpulang pada fakta serta dapat merubah seluruh lay-out proses bisnis, disinilah kebaikan dari kesuksesan organisasi dan human capital yang sudah terampil akan menyesuaikan perubahan sesuai fakta dengan cepat dan terbiasa karena menyadari bahwa perubahan itu

adalah hal yang lumrah dan itu adalah dunia pekerjaan bagian dari kehidupan. **Results Focus** adalah yang menjadi harapan pimpinan dan owner perusahaan, evaluasi hasil dan penilaian kinerja menjadi senjata pembanding terhadap strategi bisnis operasi, pimpinan selalu berkeinginan dan berambisi terhadap PDCA, dan hal ini jika terlalu berlebihan akan menimbulkan stress kerja apalagi sumber daya manusia yang bekerja pada perusahaan tidak memiliki pengetahuan manajemen, pencapaian target tanpa lembur merupakan yang diharapkan semua anggota perusahaan, pencapaian kinerja perusahaan tanpa hambatan pada pasokan IPOCs adalah menjadi acuan portofolio bagi para manajer, kelancaran pasokan bahan baku, motivasi fisik dan non-fisik, kesejahteraan dan keamanan bekerja menjadi standar kebutuhan bagi level operasional, (cs) kepuasan pelanggan dan respon cepat keluhan pelanggan merupakan acuan pokok mempertahankan kepuasan pelanggan, kesemua ini menjadi Results Focus dalam kesuksesan organisasi sehingga Human Capital berperan optimal. **Social Responcibility** yaitu tanggung jawab social yang menjadi bagian dari perusahaan, merupakan bagian dari tugas dan tanggungjawab pimpinan dan owner bukan tanggungjawab anggota perusahaan bagian bisnis operasi. CSR yang salurkan secara tepat guna dan dapat dikembangkan berkelanjutan masih tidak mudah untuk dilaksanakan karena transfer knowledge kepada masyarakat sekitar yang mendapat program sehingga disini harus ada penyesuaian atau adaptasi program disusun berbasiskan kemampuan dan ketrampilan masyarakat tempatan. Adapun output yang diharapkan dari pendampingan CSR yang dilaksanakan kepada masyarakat tempatan dengan program yang flexible environment CSR Programe yang mudah untuk memasarkan produk/output CSR, ada juga CSR yang berorientasi pada layanan seperti wilayah yang menjual Produk Pariwisata, Layanan Keindahan Hutan, Kebon Raya, Kebon Binatang, Pantai Ceria dan Taman Pancing serta Natural Park lainnya yang dapat mendatangkan income yang lebih cepat dan ekonomi praktis. Inti dari penggabungan konsep Human

Capital dengan Kesuksesan Organisasi dalam Sembilan factor pendukung dalam kesiapan Intelektual Capital adalah kemampuan dan kecerdasan Human Resources dalam memanfaatkan sumberdaya yang ada dalam lingkungan perusahaan dan dalam lingkungan social untuk mencapai tujuan perusahaan serta kelancaran bisnis operasi bersama perangkat organisasi perusahaan dan assetnya sehingga terjadi mutuarity dan kepuasan pelanggan pada produk dan layanan yang didistribusikan pada pangsa pasar.

- b. **Organization Capital** yakni yang dimaksud Armstrong (2006) dalam konsep Human Capital yang dikembangkan dari Schultz (1971), dan Senge (1990), dan Vecchio, Applebaum (1995), dan Putnam (1996), dan Bontis (1998), dan Davenport (1999), dan Schuller (2000), dan Babalola, Kingsmill (2003), dan Nalbantian et.al (2004), dan Holbeche (2005), bahwa dimasa depan hanya ada dua jenis organisasi atau perusahaan yang bertahan atau gagal dan mati. Perusahaan yang berhasil hidup dan tumbuh yang memiliki kemampuan untuk belajar (learning organization) yang mampu mempertahankan kesuksesannya meningkatkan kinerjanya melalui consensus dengan pekerjanya, manajer, owner dan pekerja bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi, dengan mematuhi kondisi repirokal kinerja tinggi dan komitmen tinggi adanya interaksi empat komponen yaitu trust kepada pekerja, inisiatif pimpinan, pekerja merasa dihargai diperlakukan secara adil, iklim organisasi yang baik (terbuka) hal ini menjadi investasi awal dalam organization capital yang tertuju adalah menumbuhkembangkan pengetahuan manajemen di dalam tubuh organisasi yang disebut pula sebagai factor engagement dalam organisasi. Didalam konsep human capital digabungkan dengan konsep Sembilan kesuksesan organisasi terdapat tiga kelompok kepentingan yaitu ***Employee Interests (EI)*** adalah factor-faktor yang mendukung pekerjaan karyawan dalam menyelesaikan tugas dan tanggungjawab sesuai jobnya diantaranya factor Strategic Aligmens (keselarasan), Organization learning, innovation and improvement. ***Manager's Interest (MI)***

adalah factor-faktor yang mendukung pekerjaan manajer dalam mendelegasikan tugas dan pencapaian target dan pelaksanaan PDCA serta menjaga kebijakan serta kepentingan pemilik diantaranya Partnership development, Fact based processes management, Results focus. *Owner's Interest* adalah factor-faktor yang mendukung kebijakan dan keputusan pemilik perusahaan dalam mengendalikan roda organisasi serta evaluasi dan pemantauan posisi perusahaan di market share serta keberlangsungan size perusahaan diantaranya Social responsibility (CSR), Leadership (POACDES) dan Focus Customers (IPOCs).

- c. **Social Capital (SCa)** memiliki dua sisi mata uang dalam kebijakan pimpinan dan menjadi program perusahaan diantaranya peran perusahaan terhadap Employee Social Capital (ESCa) artinya kebijakan diluar dari ketentuan UU Buruh dan Ketenagakerjaan (Cipta Kerja) yang bersifat temporeri dan urgensi misalnya kebijakan santunan kematian normal dan kecelakaan diluar tanggungan BPJS Ketenagakerjaan atau Asuransi lainnya yang terprogram, dengan metode pemberian Piagam Penghargaan Atas Jasa Bhakti serta santunan beasiswa anak almarhum yang program ini juga masuk dalam bagian budget CSR. Kemudian pada sisi lain perusahaan berperan atas operasional di lingkungan masyarakat tempatan juga memberikan santunan atas kejadian temporeri atau gangguan alam seperti warga sekitar terjadi kebakaran, banjir, atau wabah penyakit dan kecelakaan di lingkungan perusahaan akibat kunjungan dan pelaksanaan program misalnya kecelakaan akibat gangguan teknis saat acara ceremony mengundang warga sehingga terjadi kecelakaan yang tanpa diduga dan disengaja dari pihak panitia. Atau perusahaan menyediakan Yayasan Pendidikan dan Pelatihan untuk warga perusahaan dan warga yang tinggal disekitar perusahaan sehingga anak-anak disekitarnya tidak terlalu jauh untuk bersekolah atau juga dapat berupa pembangunan rumah ibadah. Banyak hal yang dapat dilakukan dalam trust pengembangan program Sca baik secara intern dan extern.

B. Pembahasan Kasus KM

Membahas dan menganalisis knowledge manajemen (KM) yang dapat mempengaruhi layanan public dan teknologi informasi yang pada kedua variable moderating ini mempengaruhi keberadaan organisasi dan perusahaan bagi Zimbabwe Telecom (ZT) membutuhkan knowledge manajemen untuk kebutuhan layanan public (PS) dan teknologi informasi (IT), bagi Pemerintahan Brazil (BG) hanya membutuhkan knowledge manajemen untuk layanan public, sementara Badan Antariksa Jerman ESA (GE) membutuhkan knowledge manajemen. Temuan yang didapat yaitu knowledge manajemen di tiga negara yang berbeda budaya, letak, ras bangsa dan tiga perbedaan organisasi dan perusahaan dibutuhkan untuk mencapai mutuarity keberadaan agar dapat bertahan dan memberikan layan public dan keberlangsungan operasional perusahaan, anggota orgasnisai penting pada semua agar tercapainya tujuan organisasi. Metode analisis deskriptif kualitatif pada bedah Literatur Artikel dan perbandingan pendapat para ahli dan theory serta menghubungkan beberapa permasalahan dan variable dalam narasi menjadikan sebuah kerangka piker $Z_1+Z_2+Z_3=X_1+(Y_1+Y_2)$ dimana Z_1 = Pemerintahan Brazil, Z_2 =Zimbabwe Telecom, Z_3 =Jerman ESA, X_1 =Knowledge Management, Y_1 =Layanan Publik, Y_2 =Teknologi Informasi. Diduga rangkaian ini mempengaruhi Variabel Dependen. Penulisan artikel ini menemukan hasil penulisan berdasarkan analisis narasi dan deskriptif kualitatif tulisan serta pendapat para ahli dari sumber Literatur bahwa penerapan KM merupakan hal yang penting dalam membantu kinerja operasional organisasi, tiga negara mempercayai bahwa KM mampu membantu dalam mempertahankan keberadaan organisasi, perbedaan letak, bangsa dan jenis organisasi bagi ilmu pengetahuan dan Human Capital adalah sama kedudukannya. Knowledge Manajemen (KM) mampu mempengaruhi Layanan Publik (PS) dan Teknologi Informasi (IT) dan selanjutnya mempengaruhi kinerja Pemerintahan Brazil (BG), Zimbabwe Telecom (ZT) dan Jerman ESA (GE) secara bersama-sama dalam pandangan hubungan narasi. Keynote: Knowledge Management (KM), Layanan Publik (PS), Teknologi Informasi (IT), Brazil Govenance (BC), Zimbabwe Telecom (ZT), Germany ESA (GE)

C. Dampak KM

KM (Knowledge Management) muncul sebagai salah satu aset organisasi yang paling penting, mengingat mencapai tujuan strategis, mengurangi dampak hilangnya karyawan kunci dan meningkatkan kecerdasan perusahaan untuk merespon lingkungan. Terra (2001), KM dikaitkan dengan kemampuan perusahaan untuk menggunakan dan menggabungkan berbagai sumber dan jenis pengetahuan organisasi untuk pengembangan, keterampilan khusus dan kapasitas inovatif, yang diterjemahkan ke dalam produk baru, proses, sistem manajemen dan kepemimpinan pasar.

Dalam pandangan Nonaka dan Takeuchi (2008), KM dapat dipahami sebagai proses penciptaan pengetahuan baru secara terus menerus, menyebarkannya melalui organisasi dan dengan cepat menggabungkannya ke dalam produk/layanan baru, teknologi dan sistem. Menurut Srobot (2010) GC, melalui praktiknya, bertujuan strategis mengatur pengetahuan yang terkandung dalam lingkungan internal dan eksternal, yang sangat penting bagi keberhasilan bisnis. Dari perspektif Administrasi Publik, KM dipahami sebagai satu set proses sistematis, diartikulasikan dan disengaja, mampu meningkatkan kemampuan manajer dan pegawai negeri untuk membuat, mengumpulkan, mengatur, mentransfer dan berbagi informasi dan pengetahuan yang dapat digunakan untuk pengambilan keputusan, untuk pengelolaan kebijakan publik dan untuk penyertaan warga negara sebagai penghasil pengetahuan kolektif (Brasil, 2004). Sebagai instrumen untuk mengevaluasi efektivitas tindakan APF, FACIN yang tujuannya adalah untuk membangun pandangan yang konsisten dari model representasi kemampuan bisnis setiap entitas publik, mendukung Strategi Tata Kelola Digital (EGD) dan memperluas kolaborasi antara Pemerintah Federal dan meningkatkan efisiensi pelayanan pemerintah kepada masyarakat (Brasil, 2017).

EGD bertujuan untuk memandu dan mengintegrasikan inisiatif transformasi badan-badan digital dan entitas-entitas Federal Executive Power, melalui perluasan akses informasi pemerintah, peningkatan layanan publik digital dan perluasan partisipasi sosial (Brasil, 2016). Dalam konteks KM Model Manajemen Pengetahuan

untuk Administrasi Publik, yang dikembangkan oleh Batista (2012), bertujuan sebagai dasar untuk mendukung KM APF dan juga memasukkan instrumen untuk menilai KM dalam Administrasi Publik (IAGCAP). Berkenaan dengan evaluasi, IAGCAP mengusulkan analisis terfokus dalam dimensi Kepemimpinan dalam CG; Proses Organisasi; Orang-orang; Teknologi; proses GC; Hasil Pembelajaran dan Inovasi.

IAGCAP menghasilkan skala tingkat kedewasaan yang dapat hadir di lima tingkat: 1) reaksi; 2) inisiasi; 3) pengenalan (ekspansi); 4) perbaikan; dan 5) kedewasaan. Situasi yang dijelaskan pada masing-masing level ini adalah terkait dengan ada, tidak adanya atau kelemahan dalam analisis masing-masing dimensi evaluasi. Penting untuk digarisbawahi bahwa IAGCAP menerjemahkan pertanyaan terkandung dalam model Asian Productivity Organization (APO) dan mengadaptasi beberapa konteks administrasi publik. Helou (2015) mengusulkan kerangka kerja untuk menilai kematangan KM setelah memverifikasi bahwa dimensi kedewasaan awalnya diusulkan oleh MGCAPB (Batista, 2012) menghadirkan peluang untuk adaptasi dengan dimasukkannya dimensi Kerangka Hukum dan Budaya Organisasi. Menurut Helou (2015), kerangka hukum memungkinkan praktik KM untuk dilembagakan dan budaya organisasi merupakan cara baru untuk memahami dan menjelaskan organisasi publik: sebagai struktur pengetahuan. Demikian dengan penulis, agar visi ini dapat dikonsolidasikan, perubahan budaya birokrasi organisasi publik, yang akan dimungkinkan dari penyisipan model, metode, dan teknik baru dalam proses manajemen, seperti apa yang terbuat dari MGCAPB.

Manajemen Pengetahuan (KM) adalah pilar utama untuk evolusi efisien organisasi intensif pengetahuan seperti Badan Antariksa Eropa (ESA). ESA bertanggung jawab atas mempromosikan, mengembangkan, dan mengoperasikan misi luar angkasa (www.esa.int) dan melakukan itu dari enam perusahaan yang berlokasi di Prancis (Markas Besar ESA), Inggris (ECSAT), the Belanda (ESTEC), Jerman (ESOC), Spanyol (ESAC) dan Italia (ESRIN). Itu koeksistensi program kajian, pengembangan dan operasi membuat ESA menjadi organisasi multidisiplin ilmu yang intensif. ESA telah mengakui peran penting KM sebagai alat tidak

hanya untuk terutama melestarikan dan berbagi informasi dan pengetahuan, tetapi juga untuk membantu menjamin miliknya sendiri evolusi kualitatif dan hemat biaya. Untuk mencapai tujuan ini, pendekatan strategis perusahaan untuk KM, dalam mendukung sifat transversal dan lokal dari Operasi agensi, telah ditetapkan dan diimplementasikan. Makalah ini memperkenalkan proses dan alat pengetahuan yang telah diluncurkan di berbagai bidang dan mengidentifikasi tantangan dan peluang utama untuk menggerakkan ESA agenda pengetahuan maju secara bertahap. Topik KM telah mendapatkan momentum di ESA berkat sejumlah dukungan KM inisiatif yang dilakukan dalam dekade terakhir. Dua contoh dikutip untuk ilustrasi:

Proyek berdurasi panjang: Pelestarian pengetahuan tidak hanya diperlukan karena mobilitas staf tetapi juga mengingat misi satelit berdurasi panjang, seperti Misi luar angkasa Eropa Rosetta. Analisis awal untuk proyek dimulai pada tahun 1986, peluncuran berlangsung pada tahun 2004 dan pendekatan ke komet 67P/Churyumov-Gerasimenko akan terjadi pada tahun 2014. Pelestarian pengetahuan merupakan isu penting bagi Rosetta dan langkah pertama menuju KM sudah dimulai pada tahun 1999 menjadi dimasukkan sejak awal ke dalam misi.

Tinjauan internal ESA mengenai efisiensi: Pada tahun 2003 tinjauan internal dimulai tentang pendekatan rekayasa di ESOC. Salah satu bidang yang menjadi perhatian adalah transfer yang efektif dan komunikasi informasi penting dan keahlian di seluruh proyek. Tinjauan tersebut memunculkan kelompok kerja khusus yang merupakan satu kekuatan pendorong dalam domain ESA KM.

Langkah-langkah utama telah dicapai di bidang KM di ESA: 1) Pada tingkat umum, manajer dan karyawan sadar akan pentingnya KM, tidak hanya sebagai isu pembelajaran dan pengembangan tetapi juga sebagai isu strategis dan bisnis terkait; 2) Berbagai KM dan teknologi komunikasi telah dikembangkan; 3) Praktik KM penting seperti pelajaran yang dipetik sampai batas tertentu diterapkan ke luar angkasa misi; 4) Pengetahuan operasional dibagi dalam beberapa Divisi individu.

Namun, beberapa masalah luar biasa masih belum terpecahkan: 1) Sekalipun pentingnya KM diakui, budaya berbagi dan menggunakan kembali tidak namun sepenuhnya diadopsi dalam

pikiran orang dan dalam proses bisnis; 2) Basis pengetahuan institusional berisiko menyusut saat individu pensiun atau pindah ke proyek/program dan aksi mitigasi yang berbeda hanya sebagian; 3) Staf baru terlibat dalam program baru dan diharapkan mulai bekerja tanpa pengenalan substansial tentang sejarah dan proses ESA;

a. Kategorisasi pengetahuan-eksplisit hilang dan evolusi kompetensi mencerminkan tujuan dikembangkan di kepala manajer tanpa mengadopsi proses yang sistematis dan alat yang tepat. Topik KM telah mendapatkan momentum di ESA berkat sejumlah dukungan KM inisiatif yang dilakukan dalam dekade terakhir.

Dua contoh [5] dikutip untuk ilustrasi:

b. Proyek berdurasi panjang [10]: Pelestarian pengetahuan tidak hanya diperlukan karena mobilitas staf tetapi juga mengingat misi satelit berdurasi panjang, seperti Misi luar angkasa Eropa Rosetta. Analisis awal untuk proyek dimulai pada tahun 1986, peluncuran berlangsung pada tahun 2004 dan pendekatan ke komet 67P/Churyumov-Gerasimenko akan terjadi pada tahun 2014. Pelestarian pengetahuan merupakan isu penting bagi Rosetta dan langkah pertama menuju KM sudah dimulai pada tahun 1999 menjadi dimasukkan sejak awal ke dalam misi.

c. Tinjauan internal ESA mengenai efisiensi: Pada tahun 2003 tinjauan internal dimulai tentang pendekatan rekayasa di ESOC. Salah satu bidang yang menjadi perhatian adalah transfer yang efektif dan komunikasi informasi penting dan keahlian di seluruh proyek. Tinjauan tersebut memunculkan kelompok kerja khusus yang merupakan satu kekuatan pendorong dalam domain ESA KM.

Langkah-langkah utama telah dicapai di bidang KM di ESA:

a. Pada tingkat umum, manajer dan karyawan sadar akan pentingnya KM, tidak hanya sebagai isu pembelajaran dan pengembangan tetapi juga sebagai isu strategis dan bisnis terkait;

b. Berbagai KM dan teknologi komunikasi telah dikembangkan;

c. Praktik KM penting seperti pelajaran yang dipetik sampai batas tertentu diterapkan ke luar angkasa misi;

d. Pengetahuan operasional dibagi dalam beberapa Divisi individu.

Namun, beberapa masalah luar biasa masih belum terpecahkan:

- a. Meskipun pentingnya KM diakui Strategi KM ESA [7] berfokus pada tiga tujuan utama:
- b. Menangkap, melestarikan, dan membantu mengembangkan pengetahuan di seluruh misi dan proyek di rangka meningkatkan efisiensi, meminimalkan risiko dan menghindari hilangnya keahlian;
- c. Memfasilitasi berbagi pengetahuan untuk meningkatkan kolaborasi, sinergi dan, pada akhirnya, inovasi;
- d. Siapkan metodologi dan alat bagi orang-orang untuk menemukan, mengatur, dan berbagi pengetahuan. Tujuan pertama berfokus pada mengamankan pengalaman yang dikumpulkan (yaitu Lessons Learned, Praktik Terbaik) dan membuatnya tersedia untuk masyarakat sehingga pengetahuan yang tepat tersedia di tempat dan waktu yang tepat dalam proses kerja. Mempertahankan pengetahuan yang ada memberikan dasar untuk berkembang dengan sedikit usaha menuju yang baru pengetahuan yang dibutuhkan untuk usaha masa depan. Ada sejumlah besar pengetahuan dihasilkan selama pekerjaan sehari-hari dari dokumen formal, laporan, presentasi hingga pengetahuan yang kurang formal, seperti pertukaran informasi antar rekan kerja yang merupakan bagian penting dan berharga dari pengetahuan yang dihasilkan dan dikumpulkan.

Sebenarnya, dalam banyak kasus pengetahuan ini tetap dalam bentuk diam-diam, disimpan di kepala staf. Ketika tidak diformalkan atau dibuat eksplisit, pengetahuan ini secara alami cenderung tersebar dan akhirnya kehilangan nilainya bagi ESA dan pemangku kepentingannya. Tujuan kedua berfokus pada memfasilitasi berbagi pengetahuan untuk meningkatkan kerjasama antara individu dan tim. Ini sangat berkontribusi pada menciptakan lingkungan yang lebih subur untuk pembelajaran berkelanjutan dan untuk mencari solusi inovatif. Berbagi pengetahuan yang efektif tergantung pada seberapa efisien dan secara efektif pengetahuan dikelola secara internal dan seberapa

cepat memanfaatkan keterampilan dan pengalaman yang dikumpulkan di berbagai bidang fungsional organisasi Tujuan ketiga berfokus pada membantu orang untuk mengakses informasi dan sumber daya yang mereka butuhkan untuk menyelesaikan tugas mereka dengan menyediakan alat KM yang tepat, sumber daya dan metodologi. Cara untuk mengetahui elemen mana yang dapat membangun tujuan ini adalah sebagian besar masukan langsung dari orang-orang dan brainstorming. Kotak 1 menawarkan wawasan tentang hal ini. Inisiatif lokal yang dilakukan di ESOC adalah kontributor utama untuk memperkenalkan manajemen pengetahuan di seluruh ESA. Dalam rangka memaksimalkan KM positif berdampak pada pengguna dan meminimalkan efek dari perubahan metodologi yang terlalu mendadak, pendekatan bertahap yang terdiri dari dua fase diadopsi, dengan mempertimbangkan actual kebutuhan pengguna dan memiliki proyek percontohan sebelum solusi apa pun yang diusulkan untuk aplikasi di tingkat perusahaan. Selain itu, jika solusi lokal sudah ditemukan tersedia, Idenya adalah untuk mempelajari kemungkinan integrasinya ke dalam sistem yang lebih besar tanpa memaksakan perubahan struktural untuk proses sukses lokal.

D. Tinjauan Proyek Percontohan KM

Pendekatan dua fase adalah sebagai berikut. Fase pertama terdiri dari analisis situasi apa adanya ESA dalam hal KM, untuk mengusulkan serangkaian proyek percontohan yang akan membangun sistem KM perusahaan. Satu set tiga belas pilot dipertimbangkan. Untuk Organisasi/proses: Tata Kelola KM, Proses Tinjauan (bersamaan Metodologi Desain), Pembelajaran, Peta Proyek dan Petugas KM; Untuk Perangkat Teknologi/IT: Penilaian Kompetensi, Portal KM, Direktori Ahli, Mesin Pencari dan E-Learning Unik;

Untuk Staf: Knowledge Capture plus Insentif Serah Terima dan Berbagai Pengetahuan;

Untuk Komunikasi: Kampanye Kesadaran KM. Fase kedua terdiri dari implementasi proyek percontohan yang efektif dipilih di antara mereka yang diidentifikasi pada fase sebelumnya. Kerangka

KM dipilih proyek dan kegiatan [3] yang telah dilakukan dan diluncurkan terdiri dari: tujuh proyek yang tercantum di bawah ini dan di bagian berikutnya. Ringkasan singkat dari tujuan dan tujuan disediakan di bawah ini untuk setiap percontohan, sedangkan deskripsi yang lebih rinci akan ikuti di bab selanjutnya.

Sejalan dengan proyek percontohan, kegiatan transversal dilakukan dengan tujuan untuk menjadi diinformasikan tentang platform dan metodologi mutakhir yang memungkinkan ESA memiliki KM yang melayani tujuannya secara efisien. Untuk itu, keikutsertaan dalam KM grup (mis. KM for Space - Google Group, Pengelola Pengetahuan dari CNES dan NASA), kontribusi untuk menyelidiki metodologi baru (melalui kolaborasi dalam studi makalah atau membuat kajian mereka sendiri) dan membandingkan ide-ide baru untuk implementasi dengan perusahaan yang mengerjakan alat dan metodologi KM adalah diperkuat dengan Pengetahuan dan Teknologi serta Sikap terhadap menghadapi masalah dalam institusi.

E. Kajian Literature KM

Tulisan artikel ini mengangkat pembahasan dalam bidang ilmu manajemen dan terfokus pada satu pembahasan Knowledge Management (KM) yang merupakan salah satu aspek yang dibutuhkan bagi anggota organisasi dan perusahaan, pentingnya menerapkan KM dalam organisasi sehingga mengambil tiga kasus perbandingan antara negara-negara yang berbeda tempat dan budaya pada satu sisi mengangkat negara yang berada di negara Afrika yakni Zimbabwe dengan kepentingan KM dalam bidang telekomunikasi, pada sisi lainna mengangkat negara pada Benua Amerika Latin yaitu Negara Brazilia dalam bidang Administrasi Pelayanan Publik, sementara yang lainnya adalah Negara Eropah yakni Negara Jerman dalam bidang Badan Antarikasa yang berfokus pada kepentingan pilot yang kesemua itu mengangkat arti pentingnya KM dalam kehidupan organisasi.

Case (1). Gelombang Globalisasi telekomunikasi juga ditampilkan di Majalah Forbes) - mengeksplorasi pengalaman, strategi, dan tantangan mereka dengan perusahaan yang mereka dirikan, yaitu Globacom atau Glo, dan Econet Wireless. Proposisi utama dari kajian ini, berdasarkan tinjauan sumber data sekunder,

dan pengamatan pribadi para peneliti adalah bahwa terlepas dari ruang geografis, yaitu apakah itu Nigeria atau Zimbabwe, lingkungan ekonomi sebagian besar ditentukan oleh kelas penguasa politik - mendikte kecepatan dan ruang lingkup pengembangan usaha. Dalam kasus Zimbabwe misalnya, partai politik yang berkuasa, ZANU-PF, dilaporkan mengabaikan janji-janji revolusioner pra-kemerdekaannya tentang perubahan struktural mendasar (sambil mempertahankan retorika) demi akomodasi pragmatis sektor kapitalis, pada saat yang sama. menerapkan kebijakan sosial kesejahteraan dan meningkatkan ekonomi petani dengan subsidi dan pembangunan infrastruktur. Secara keseluruhan, fokus studi ini adalah untuk menyoroti keadaan saat ini dan tantangan pengembangan usaha di SSA dari sudut pandang dua usaha kewirausahaan di sektor yang memiliki tempat signifikan dalam pembangunan ekonomi kawasan, yaitu sektor telekomunikasi. Dua pasar yang berbeda - Nigeria dan Zimbabwe - digunakan sebagai studi kasus. Selanjutnya, fokus kajian kewirausahaan dalam kedua konteks tersebut terutama pada sektor UKM (usaha kecil menengah). Dengan memperluas wacana ke sektor perusahaan besar, yang dicontohkan oleh dua raksasa telekomunikasi dalam kajian ini (lihat Ajai, 2015), oleh karena itu, adalah persuasif untuk menetapkan nilai kajian ini dalam kemampuannya untuk mengeksplorasi yang kurang diketahui dari konteks yang terkenal. Pengetahuan Manajemen (KM) bagi masyarakat untuk mendukung UKM melalui Telecom menjadi sarana yang sangat penting, pembangunan jaringan teknologi informasi bagi Nigeria dan Zimbabwe hal yang sangat signifikan dan kewirausahaan akan terus berkembang dengan dukungan infrastruktur, bagi Zimbabwe Telecom mendapat dua sisi kebaikan dari kemajuan Teknologi Informasi dan Layanan Publik.

Case (2) Knowledge Metode Penilaian Kematangan Manajemen dalam Administrasi Publik Federal (MGCGovBR): Studi Kasus dari Sekretariat Digital Pemerintah Kementerian Perekonomian Vladimir Fagundes, Jonice de Oliveira Sampaio, Program Pascasarjana Uniforma Janeiro (UFRJ), Rio de Janeiro - RJ - Brasil vladimir.fagundes@ufrj.br, jonice@dcc.ufrj.br

Negara Bagian Brazil telah mencari pengetahuan baru dan mengubah pengetahuan ini menjadi aset individu dan terutama organisasi. Namun, untuk memverifikasi apakah pengetahuan manajemen (KM) yang efektif, instrumen diperlukan untuk mendukung tingkat penilaian sedang KM di organisasi administrasi federal publik Brazil (APF). Berdasarkan pendekatan yang diuraikan di atas, artikel ini menyajikan metode penilaian GC APF Brazil yang sejalan dengan kedatangan Arahan pemerintah dan pengetahuan masyarakat terorganisir dan warga negara biasa. Ditambahkan, kajian ini menyajikan hasil kajian dengan sebagian metode di Sekretariat Digital Government.

Negara Bagian Brasil telah mencari tingkat pengetahuan baru dan, mengubah pengetahuan tersebut menjadi nilai-nilai individu dan organisasi, untuk memverifikasi apakah manajemen pengetahuan (KM) efektif adalah Instrumen yang memungkinkan penilaian tingkat kematangan KM di badan administrasi publik federal Brasil (APF) dibutuhkan. Tidak diadopsi pendekatan yang dipaparkan di atas, artikel ini menyajikan metode untuk mengevaluasi jatuh tempo KM untuk FPA di Brasil yang sejalan dengan penetapan pemerintah dan pengarah ilmu masyarakat yang terorganisir dan umum. Perlu ditambahkan bahwa kajian ini menyajikan hasil studi yang merupakan bagian dari metode di Sekretariat Pemerintah Digital.

Dalam ekonomi pengetahuan, ide-ide kreatif dan inovatif menjadi sumber keuntungan dan kekayaan bagi individu, organisasi dan naes. Dengan demikian, kapasitas sebuah negara untuk mengembangkan konteks dan sistem yang mendukung berbagi, berkreasi dan penerapan pengetahuan di area publik, yang bertujuan untuk memberi manfaat bagi masyarakat, meningkat penting dan harus menjadi objek; Negara Bagian Brasil terus mencari level baru dari pengetahuan, mengubah pengetahuan tersebut menjadi individu dan, terutama, aset organisasi. Dalam konteks ini, pelestarian dan berbagi pengetahuan internal, dalam pengelolaannya dan dalam prosesnya merupakan faktor penting untuk Negara untuk meningkatkan kinerjanya (Gespública, 2015). melakukan sesuatu yang baru, memungkinkan warga untuk berkolaborasi dalam semua fase siklus kebijakan publik dan dalam penciptaan dan peningkatan pelayanan publik, menjadi bagian dari

kerangka yang diperlukan untuk membuat Negara lebih sepenuhnya diarahkan untuk melakukan pemerintahan. Studi yang dilakukan oleh Institute of Applied Economic Research (IPEA) pada tahun 1981. Organizations Executive power, Legislative lakukan dan Federal Judiciary lakukan, tunjukkan bahwa semua Organ telah menerapkan beberapa latihan KM (Batista; Quandt, 2015), yang menunjukkan bahwa Administrasi Publik bekerja untuk manfaat yang dihasilkan oleh GC. Namun, sebagai faktor yang mengkhawatirkan, studi oleh Batista (2015) mengidentifikasi bahwa hanya 28% organisasi publik yang memiliki deskripsi GC dalam prioritas strategisnya dan yang tidak kalah mengkhawatirkan, 72% mengakui kemajuan setelah fer dan organisasi.

Masih mengenai panggung KM di Brasil, saluran digital seperti jejaring social adalah lingkungan komunikasi baru antara Pemerintah Federal dan penduduk Brasil, karena 92% orang Brasil dengan akses internet terhubung, 2014). Dalam konteks ini, penggunaan informasi yang tersedia di media sosial memperoleh kekuatan dan memotivasi Negara Bagian Brasil untuk membuka saluran dialog sosial melalui jejaring sosial. Dengan cara ini, ada kemampuan untuk menghasilkan pengetahuan melalui Dialog digital dengan Masyarakat dan membawa manfaat bagi entitas publik dan, akibatnya, lebih baik penawaran layanan kepada warga memperluas kebutuhan sebuah instrumen yang memungkinkan State untuk memanfaatkan saluran komunikasi baru dengan lebih baik dengan sebuah populasi Brasil. Mengingat hal di atas, masalah berikut diidentifikasi: Kesulitan dalam mengidentifikasi efektivitas inisiatif KM yang diterapkan di organisasi publik.

Tujuan untuk menyajikan KM metode penilaian maturitas, berdasarkan kerangka Arsitektur Korporat untuk Interoperabilitas di GovernanFa Dukungan (FACIN) dalam instrumen hukum Federal Union lainnya. Selain itu, studi kasus dilakukan yang mengevaluasi Sekretariat Pemerintah Digital dengan penggunaan contoh dari metode yang disajikan.

Teoritis tentang KM, KM dan Administrao Pública, KM jatuh tempo di bidang Administrasi Publik dan FACIN; lalu bagian yang memperkenalkan metode evaluasi GC. Bagian selanjutnya

menyajikan studi kasus; dan akhirnya, final sebagai pertimbangan disajikan.

Case (3) Agenda Manajemen Pengetahuan ESA, Roberta Mugellesi Dow, Damiano Guerrucci, Raul Cano Argamasilla & Diogo Bernardino, dan Siegmarr Pallasch

Badan Antariksa Eropa, Robert Bosch Strasse 5, Darmstadt, Jerman {roberta.mugellesi.dow, damiano.guerrucci}@esa.int 2 Terma GmbH, Europaplatz 5, Darmstadt, Jerman, raul.cano.argamasilla@esa.int, espall@t-online.de 3 Serco GmbH, Robert Bosch Strasse 7, Darmstadt, Jerman diogo.bernardino@esa.int

Selama beberapa tahun terakhir, ESA telah mengumpulkan pengalaman yang luas dalam Manajemen Pengetahuan (KM). Sebagai organisasi yang padat pengetahuan, ESA perlu menerapkan manajemen yang efisien atas keahlian dan pengetahuannya.

Inisiatif KM perusahaan ESA dilakukan selama beberapa tahun terakhir tahun dan terdiri dari beberapa proyek percontohan. Pendekatan yang dipilih dibangun di atas pilar yang dirangkum dalam empat kata kunci ini: "terintegrasi" (interkoneksi bagian), "pragmatis" (solusi konkret yang kompatibel dengan budaya perusahaan), "bisnis" (terkait dengan bisnis inti) dan "terbuka" (masuk dan praktik terbaik berkumpul di dalam dan di luar Badan). Makalah ini menyajikan kegiatan yang dilakukan dalam set pilot ini dan hubungan di antara mereka. Proyek percontohan disajikan dalam makalah adalah: Portal KM yang disebut iKnow, Alat Manajemen Kompetensi, Direktori Keahlian, Penangkapan Pengetahuan dan Serah Terima proses, KM Officer dan Lessons Learned Harmonization. Masa depan KM di ESA adalah tantangan yang bertujuan untuk mengusulkan solusi terintegrasi dalam suatu lingkungan dengan budaya yang berbeda dan beberapa solusi individu yang ada. Pencapaian itu, hal tersebut tentunya akan memberikan daya ungkit yang lebih baik bagi kelembagaan KM.

iKnow, Portal KM. Fokus dari uji coba ini adalah untuk meningkatkan Pengetahuan Portal Manajemen (disebut iKnow) sudah ada sebagai tanggapan atas umpan balik dari komunitas pengguna. Area yang diidentifikasi untuk perbaikan adalah: tampilan & nuansa antarmuka dan kemudahan penggunaan,

kinerja, ekstensi fungsionalitas dengan menambahkan transkripsi video, integrasi mesin pencari dan mekanisme surat ke pos. Direktori Pakar. Tujuan dari uji coba ini adalah untuk menciptakan jaringan antara ESA profesional, kontraktor dan industri. Cara untuk mencapai itu adalah pengembangan platform yang, berinteraksi dengan database manajemen kompetensi, akan menyediakan katalog orang-orang dengan keahlian mereka. Alat Manajemen Kompetensi. Ruang lingkup uji coba ini adalah untuk mengkonsolidasikan proses manajemen kompetensi yang telah dirancang sebelumnya dan merancang alat untuk mendukungnya. Itu hasil dari kegiatan ini adalah presentasi proses manajemen kompetensi (didukung oleh alat), yang mencakup tujuan berikut:

- a. Menjamin ketersediaan kompetensi ESA saat ini dan yang akan datang (pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan) sehubungan dengan tugas ESA yang merupakan strategi (kritis) ESA kemampuan dan layanan.
- b. Menyediakan proses dan alat dukungan manajemen untuk mengidentifikasi kesenjangan kompetensi, kesempatan pelatihan dan rencana pengembangan baik jangka pendek maupun jangka panjang.
- c. Mendukung penetapan tujuan strategis direktorat.
- d. Memungkinkan pemeliharaan yang efisien dan tinjauan terkini dari yang terkait kompetensi. Penangkapan dan Serah Terima Pengetahuan. Pilot ini dipilih untuk menilai dan mengusulkan and mekanisme yang mungkin digunakan untuk menjamin penangkapan pengetahuan yang efektif, tacit dan eksplisit, dalam hal staf pergi untuk pensiun atau tugas lainnya. Ruang lingkup pilot juga mendefinisikan Prosedur Serah Terima.

Langkah-langkah yang dilakukan:

- a. Analisis acara KC (Knowlegde Competence) sehubungan dengan metodologi dan aspek visual.
- b. Proposal untuk menangkap pengalaman.
- c. Usulan cara baru untuk menyajikan acara KC.
- d. Usulan urutan Serah Terima.

Petugas KM. Pilot ini lahir dengan tujuan untuk mendefinisikan peran, tanggung jawab dan model fungsi KM Officer yang bisa

menjadi poros pilot proses manajemen pengetahuan di dalam dan di luar proyek.

Tindakan yang dilakukan adalah:

- a. Pengumpulan dan penilaian kemungkinan tugas KMO (Knowledge Management Operation).
- b. Meringkas aspek integrasi ke dalam proyek.

Pelajaran yang Dipetik. Tujuan dari proyek percontohan ini adalah analisis mekanisme dan alat untuk pengumpulan Lessons Learned (LL) dan juga penyebaran. Praktik Terbaik dan Pelajaran yang Dipetik ke dalam database proyek (sehubungan dengan efisiensi dan aspek anomali) dan lintas proyek. Untuk tujuan ini, berikut ini telah dicapai:

- 1) Analisis sistem ESA LL saat ini bersama-sama dengan perbandingan.
- 2) Analisis tentang pengumpulan, pengelolaan dan pengarsipan LL (sesuai dengan proses ESA formal) dengan penekanan pada deskripsi, transferabilitas, dan rezeki.KM Awareness. Ruang lingkup Kampanye Kesadaran KM adalah untuk mempromosikan Budaya Manajemen Pengetahuan dan untuk berkomunikasi dengan cara yang cerdas inisiatif KM. Hasil yang didapat adalah:
 - a) Rencana komunikasi untuk memilih topik yang akan dikomunikasikan, media dan nada dan suara.
 - b) Video dan poster untuk mempromosikan KM.

Pada bedah Literatur Artikel dan perbandingan pendapat para ahli dan theory serta menghubungkan beberapa permasalahan dan variable dalam narasi menjadikan sebuah kerangka piker $Z1+Z2+Z3=X1+(Y1+Y2)$ dimana $Z1=$ Pemerintahan Brazil, $Z2=$ Zimbabwe Telecom, $Z3=$ Jerman ESA, $X1=$ Knowledge Management, $Y1=$ Layanan Publik, $Y2=$ Teknologi Informasi. Knowledge Management (KM), Layanan Publik (PS), Teknologi Informasi (IT), Brazil Govenance (BG), Zimbabwe Telecom (ZT), Germany ESA (GE).

Kesimpulan dan Temuan

- 1) KM memiliki arti penting dalam pengenalan, sosialisasi, pematangan dan penerapan hingga pengukuran sejauh mana Pengetahuan Management telah dipahami dan diterapkan dilapangan pada sisi Knowledge Management Operation pada organisasi maupun perusahaan.
- 2) Tiga Negara yakni Zimbabwe Afrika, Brazilia Amerika Latin dan Jerman Eropah merupakan letak kajian yang berbeda dari sisi budaya dan bahasa serta iklim dan waktu, sementara pada ahli dan pemilik organisasi dan perusahaan dan pihak pemerintah menganjurkan melakukan pemahaman dan penerapan Knowledge Management.
- 3) Teknologi merupakan factor pengganggu dalam organisasi dan perusahaan yang menyebabkan Knowledge Management harus dan memaksa untuk dilakukan agar tidak terjadi kegagalan dalam operasi perusahaan dan kesalahan pada layanan public dan semua organisasi yang berbeda, sepakat untuk mempertahankan keberlangsungan kehidupan organisasi dan perusahaan cara, metode dan aplikasi yang harus dimasukan dalam factor teknologi yang selalu mengikuti perkembangan kemajuan zaman dan tuntutan layanan adalah Knowledge Management.
- 4) KM (Knowledge Management) muncul sebagai salah satu aset organisasi yang paling penting, mengingat mencapai tujuan strategis, mengurangi dampak hilangnya karyawan kunci dan meningkatkan kecerdasan perusahaan untuk merespon lingkungan.
- 5) Human Capital tidak membedakan letak strategis, tinggi rendahnya pengetahuan bangsa suatu negara, perbedaan budaya dan ras, serta ukuran status negara berkembang dan maju, bahwa Knowledge Management seakan terus digunakan dan dipelajari dari satu masa ke masa berikutnya dan dari satu generasi ke generasi berikutnya.
- 6) Sifat dasar manusia selalu ingin mengetahui gejala yang ada dilingkungan membuat ilmu pengetahuan semakin berkembang, teknologi adalah alat bantu dari kebutuhan manusia yang diciptakan oleh manusia hasil dari pengetahuan yang dikembangkan.

BAB II

PERILAKU ORGANISASI

(Contributed Ola Puspita & Agus Maulana)

“Perilaku Tersulit itu adalah Menjadi Figure “

Dalam bagian ini penulis mengungkapkan tentang hasil kajian pustaka yang terkait dengan variabel, yaitu kepribadian (*personality*), keterikatan pegawai (*employee engagement*), kelelahan kerja (*job burnout*), kecerdasan emosional (*emotional intelligence*), dan keinginan keluar dari perusahaan (*turnover intention*).

A. Perilaku Organisasi (*Organizational Behaviour*)

Robbins (2002) mengartikan bahwa perilaku organisasi berupaya mengetahui faktor-faktor penyebab perilaku seseorang atau kelompok. Penjelasan terhadap suatu fenomena dalam manajemen merupakan hal penting karena membantu para manajer atau pemimpin tim dalam melakukan sasaran lain yaitu mengendalikan situasi penyebab perilaku individu atau kelompok kerja tersebut. Perilaku organisasional merupakan suatu studi yang mengkaji tingkah laku manusia dalam organisasi atau suatu kelompok tertentu. Tujuan sederhana dari studi perilaku organisasional adalah bagaimana perilaku manusia baik sebagai individu maupun kelompok mempengaruhi upaya untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Beberapa definisi tentang perilaku organisasional selalu bermuara pada dimulainya perilaku manusia atau lebih banyak menekankan perhatian pada aspek-aspek psikologi dari tingkah laku individu. Duncan (dalam Thoha 2007) memiliki beberapa pandangan, diantaranya :

1. Studi perilaku organisasional termasuk didalamnya mencakup bagian-bagian yang relevan yang menjelaskan tindakan-tindakan manusia dalam organisasi.
2. Individu dipengaruhi oleh bagaimana pekerjaan diatur dan siapa yang bertanggungjawab untuk pelaksanaan.

Didalamnya akan dikaji pengaruh struktur organisasi terhadap perilaku individu.

3. Perilaku organisasional memusatkan perhatiannya pada kebutuhan manajer untuk menjamin bahwa keseluruhan tugas pekerjaan bisa dilaksanakan. Ilmu ini bisa memberikan saran agar usaha-usaha individu bisa terkoordinasi dalam rangka mencapai tujuan.

Beberapa pandangan ini secara tidak langsung memberikan penjelasan bahwa manusia dalam organisasi merupakan unsur yang sangat kompleks, sehingga perlu pemahaman teori dan kajian riset secara terus menerus. Perilaku organisasional merupakan ilmu interdisipliner, dan bisa terintegrasi dengan ilmu-ilmu lainnya. Organisasi itu sendiri merupakan suatu sistem yang memiliki proses secara dinamis. Dengan proses yang dimiliki oleh organisasi maka organisasi sebagai sistem memiliki peluang untuk melakukan perubahan atas masukan ataupun pengaruh dari lingkungan organisasi itu sendiri.

Teori Organisasi menurut Jones (2001) merupakan salah satu disiplin ilmu pengetahuan yang mempelajari struktur, desain, dan budaya organisasi serta bagaimana organisasi dipengaruhi dan mempengaruhi lingkungan dimana organisasi tersebut beroperasi. Teori organisasi sebagai sebuah disiplin ilmu yang dapat memberikan bantuan kepada para pimpinan untuk membuat organisasinya lebih efektif. Studi tentang apa yang dipikirkan dan dirasakan, serta dilakukan orang di dalam dan di luar organisasi didefinisikan sebagai Perilaku Organisasi oleh Mcshane and Von Gillow (2005). Namun, Wood *et al*, (2001) memiliki definisi tentang perilaku organisasi sebagai studi individu dan kelompok dalam suatu organisasi agar para manajer mampu berintegrasi dengan efektif kepada pegawainya dan mampu memperbaiki kinerja organisasi.

Secara umum, perilaku organisasi memiliki dua fokus perhatian. Pertama, perilaku organisasi merupakan suatu bidang studi yang mempelajari dampak perorangan, kelompok, dan struktur pada perilaku dalam organisasi dengan maksud menerapkan pengetahuan tentang hal-hal tersebut demi peningkatan keefektifan organisasi (Robbins, 2003). Perilaku

organisasi mempelajari tiga determinan perilaku dalam organisasi, yaitu individu, kelompok, dan struktur atau organisasi. Singkatnya, perilaku organisasi merupakan kajian terhadap apa yang dilakukan orang dalam organisasi dan bagaimana perilaku tersebut mempengaruhi kinerja organisasi.

Tyson dan Jackson (1999) mengemukakan bahwa kajian perilaku organisasi didasarkan pada pentingnya memahami apa yang terjadi pada individu-individu dalam organisasi dan apa penyebab perilaku mereka. Dengan kata lain, perilaku organisasi berkaitan dengan ketergantungan: kinerja organisasi tergantung bagaimana kinerja kelompok kerja, sedangkan kinerja kelompok kerja tergantung pada kinerja individu.

Fokus kedua adalah perilaku organisasi sebagai kajian antar disiplin ilmu yang diarahkan untuk mempelajari sikap, perilaku, dan kinerja individu dalam organisasi (Daft, 2000). Sebagai suatu kajian antar disiplin, perilaku organisasi menggunakan konsep dan teori dari disiplin ilmu seperti psikologi, sosiologi, antropologi, ekonomi, pendidikan dan juga manajemen serta disiplin ilmu lainnya. Konsep dan teori-teori tersebut penting artinya dalam membantu manajer memahami perilaku manusia dalam organisasi. Pemahaman terhadap perilaku manusia penting agar manajer mampu menerapkan pendekatan yang tepat dalam memberdayakan manusia bagi keefektivan organisasi. Pemahaman terhadap perilaku manusia penting agar manajer mampu menerapkan pendekatan yang tepat dalam memberdayakan manusia bagi keefektivan organisasi.

Menurut Kreitner dan Kinicki (2007;24) mengatakan bahwa efektivitas organisasi dapat dicapai melalui perbaikan berkelanjutan yang mencakup empat kriteria penting Robbins (2003) mengemukakan bahwa perilaku organisasi merupakan ilmu terapan yang dibangun dengan dukungan sejumlah disiplin ilmu, seperti psikologi, sosiologi, psikologi sosial, antropologi, dan ilmu politik. Psikologi merupakan ilmu pengetahuan yang berusaha mengukur, menjelaskan, dan mengubah perilaku manusia. Sumbangan terpenting dari ilmu psikologi terhadap perilaku organisasi adalah kajian tentang pembelajaran, motivasi, kepribadian, persepsi, pelatihan, keefektifan kepemimpinan, kepuasan kerja, pengambilan keputusan individu, penilaian

kinerja, pengukuran sikap, seleksi pegawai, disain kerja, dan stres kerja. psikologi terhadap perilaku organisasi terutama berkaitan dengan tiga hal : motivasi, keefektifan kepemimpinan, dan stres kerja. Motivasi berkaitan dengan kebutuhan-kebutuhan yang menggerakkan individu.

B. Kepribadian (*Personality*)

Menurut Barrick & Maount, (1991) kepribadian dapat digunakan untuk memprediksi perilaku dan kinerja. Sebagian dari karakteristik yang stabil, kepribadian juga mungkin dipengaruhi faktor-faktor interpersonal yang mewarnai interpretasi individu dari lingkungan. Kepribadian mungkin mempengaruhi proses interpretasi pegawai pada lingkungan organisasi mereka. Selanjutnya, kepribadian individu memiliki karakteristik yang secara informal dan diinterpretasikan oleh orang lain.

Menurut Wood, Chapman dkk (2004:103) menjelaskan kepribadian adalah, keseluruhan dari kombinasi yang menggambarkan dan karakteristik watak yang menyebabkan manusia secara alamiah bersifat unik. Perbedaan kepribadian antara masing-masing individu berpengaruh terhadap perilaku individu, dalam mengatasi situasi dan kondisi yang kurang mendukung.

Kepribadian adalah organisasi dinamik dari suatu sistem psikologis yang terdapat dalam diri seseorang yang pada gilirannya menentukan penyesuaian-penyesuaian khas yang dilakukan terhadap lingkungannya. Artinya, kepribadian dapat diartikan sebagai keseluruhan cara yang digunakan oleh seseorang untuk bereaksi dan berinteraksi dengan orang lain.

Sedangkan menurut Robbins & Judge (2007: 127) kepribadian (*personality*) adalah : “keseluruhan dimana mana seorang individu beraksi dan berinteraksi dengan individu lain”. Lebih lanjut Robbins menyatakan kepribadian adalah fungsi dari hereditasi pembawaan sejak lahir dan lingkungan atau pengalaman.

Selanjutnya Robbins & Judge (2007; 132) menyatakan bahwa kepribadian dapat diukur dengan dimensi model lima besar dari kepribadian yang lazim disebut : “*The Big Five*” merupakan dasar dari semua dimensi lain. Faktor lima besar tersebut dideskripsikan yaitu ***Extraversi*** yaitu Suatu dimensi kepribadian yang

menggambarkan seseorang yang senang bergaul, banyak bicara dan tegas. *Agreeableness* atau mudah bersepakat adalah suatu dimensi kepribadian yang menggambarkan seseorang yang baik hati, kooperatif dan mempercayai. *Conscientiousness* adalah suatu dimensi kepribadian yang (sifat berhati-hati); bertanggungjawab, dapat diandalkan, tekun dan berorientasi prestasi. *Emotional Stability* adalah suatu dimensi kepribadian yang mencirikan seseorang yang tenang, bergairah, terjamin (positif) lawan tegang), gelisah, murung dan tak kokoh (negative) dan *Openness to experience* adalah Suatu dimensi kepribadian yang imajinatif, kreatif, memiliki rasa ingin tahu.

Robbins (2007;129), terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kepribadian yaitu antar lain : faktor keturunan, faktor lingkungan, dan situasi.

Keturunan. Keturunan merujuk ke faktor-faktor yang ditentukan sejak lahir, ukuran fisik, daya tarik wajah, jenis kelamin, temperamen, komposisi dan refleks otot, level energi dan ritme biologis adalah karakteristik yang umumnya dianggap apa sepenuhnya atau secara substansial dipengaruhi oleh siapa orang tua kita; yakni susunan biologis, fisiologis dan psikologis.

Lingkungan. Diantara faktor-faktor yang memberikan tekanan pada pembentukan kepribadian kita adalah kebudayaan dimana kita dibesarkan; pengkondisian awal kita ; norma di tengah keluarga, teman dan kelompok sosial dan pengaruh-pengaruh lain yang kita alami. Faktor-faktor lingkungan ini memainkan peran penting dalam membentuk kepribadian kita. Contoh, budaya membentuk norma, sikap dan nilai yang akan diwariskan dari satu generasi ke generasi berikut dan menciptakan konsistensi selama bertahun-tahun.

Situasi mempengaruhi dampak keturunan dan lingkungan pada kepribadian. Kepribadian individu, walaupun umumnya stabil dan konsisten, berubah dalam situasi-situasi yang berbeda. Tuntutan beragam dari situasi yang berbeda menimbulkan aspek yang berbeda pada kepribadian seseorang. Oleh karena itu, hendaknya kita tidak melihat pola-pola kepribadian secara terpisah.

Menurut Gordon Allport dalam Robbins (2009:139), bahwa “kepribadian merupakan organisasi yang dinamis dalam diri individu tentang sistem psikofisik yang menentukan

penyesuaiannya yang unik terhadap lingkungannya”. Dari pengertian diatas mengandung makna bahwa kepribadian itu dapat berubah-ubah dan bersifat unik untuk penyesuaian terhadap lingkungannya.

Sementara itu Kreitner & Kinicki (2014;131) menyatakan bahwa “kepribadian merupakan kombinasi karakteristik fisik dan mental yang stabil yang memberikan identitas kepada individu”. Kreitner & Kinicki juga dalam teorinya menjelaskan dimensi dari kepribadian yang lazim disebut: “*The Big Five Model*” merupakan dasar dari semua dimensi lain. Faktor lima besar tersebut dideskripsikan pada Tabel 2.1.

Tabel 2.1 The Big Five Model of Personality

No	Dimensi Kepribadian	Karakteristik Kepribadian
1	Ekstraversi (<i>Extraversion</i>)	senang bergaul, banyak bicara, mudah bersosialisasi dan tegas
2	Mudah akur atau menyenangkan, (<i>agreeableness</i>)	Mudah percaya, bersifat baik, kooperatif, dan berhati lembut
3	Sifat berhati-hati, (<i>neuroticism</i>)	dapat diandalkan, tekun dan berorientasi prestasi, serta tekun
4	Stabilitas Emosi, (<i>emotion stability</i>)	tenang, aman, dan tidak mudah khawatir
5	Keterbukaan Terhadap Pengalaman, (<i>openness to experience</i>)	imajinatif, intelektual, kreatif, berpikiran luas, dan memiliki rasa ingin tahu

Sumber : Kreitner & Kinicki (2014) Diadaptasi dari M.R. Barrick & M.K. Mount, 1993

Namun demikian dimensi Kepribadian Big Five Model yang disajikan oleh Goldberg disebut sebagai model lima besar dalam kajian kepribadian (Goldberg, 1992; Suci dan Goldberg, 1998). Kepribadian lima besar diukur dengan dimensi yang meliputi **pertama, openness** merupakan kecenderungan kepribadian yang imajinatif, independen, dan tertarik pada berbagai kemungkinan. **Kedua, Kesadaran (*Conscientiousness*)** adalah afinitas harus dipersiapkan, berhati-hati, dan disiplin. **Ketiga,** kecenderungan suka berteman, menyenangkan, dan hangat dikenal sebagai **extraversion**. **Keempat, Agreeableness**

kecenderungan simpatik, percaya, dan mendukung disebut sebagai Keramahan. **Terakhir, *neuroticism*** adalah kecenderungan cemas, emosi tidak stabil, dan bicara sendiri (Goldberg, 1993).

Agreeableness

Keramahan adalah sifat kepribadian seseorang yang menampung dan suka membantu (Burch dan Anderson, 2008) mereka untuk menyelesaikan masalah dengan cara mencari solusi dan situasi *win-win* dan dengan sikap yang fleksibel (Cattell dan Mead, 2008). Orang-orang ini biasanya sangat bersifat sosial (Gunung et al., 2005) ramah dan murah hati dalam negosiasi di lingkungan untuk menjaga keseimbangan (Ostendorf et al., 1992). Orang-orang ini memiliki kecenderungan untuk mencapai kerjasama dan harmoni sosial (Goldber, 1992). Membantu orang lain, percaya pada orang lain, jujur dan dapat dipercaya (Sucier dan Goldberg, 1998).

Akan tetapi di sisi lain, kebalikan dari ciri kepribadian ***Agreeableness*** ini cenderung egois, tidak peduli terhadap masalah orang lain (Howard et al., Howard, 1995), tidak bersahabat dan kasar dalam hubungan sosial (Ostendorf et al., 1992). Selanjutnya, orang-orang tidak memiliki masalah untuk orang lain; Oleh karena itu, mereka kurang membantu orang lain untuk mengorbankan kepentingan pribadi mereka.

Openness to Experience

Dimensi tarits kepribadian ini memiliki sifat atau ciri cenderung sangat spasial, imajinatif dan kreatif (Howard dan Howard, 1995) dalam kecerdasan. Orang-orang ini sensitif terhadap pikiran dan batin mereka, memiliki kapabilitas untuk menganalisis hal-hal berbeda (Cattell dan Mead, 2008). Memiliki sifat penasaran untuk mengetahui hal-hal yang tersembunyi dan menjadi deduktif dari berbagai sudut pandang (Gunung et al., 2005). Sedangkan orang-orang yang tidak memiliki keterbukaan terhadap pengalaman cenderung untuk lebih konvensional (Burch dan Anderson, 2008) masalah mereka dipemecahan melalui pendekatan dan tidak mencoba untuk menjadi eksploratif dalam menemukan cara-cara baru untuk memecahkan masalah tertentu (Sucier dan Goldberg, 1998). Mereka cenderung tidak suka variasi dan perubahan dan agak senang untuk tetap dengan rutinitas mereka yang bersifat kaku (Goldberg, 1992).

Menurut McCrae, 1987 dalam Zhao & Seibert, 2006 menyebutkan bahwa traits kepribadian openness to experience merupakan dimensi kepribadian yang dapat digambarkan dengan beberapa ciri antara lain ; rasa ingin tahu, mencari pengalaman baru, dan mengeksplorasi ide-ide baru. Sedangkan individu yang memiliki skor rendah pada traits kepribadian ini adalah individu yang konvensional, kaku, berpandangan sempit, memiliki keyakinan yang kaku dan tidak analitis. Dalam kajiannya McCrae, 1987 menjelaskan bahwa dimensi openness to experience berkorelasi positif dengan inteligensi, terutama pada aspek intelegensi yang berhubungan dengan kreativitas, seperti berfikir divergen.

Conscientiousness

Dimensi kepribadian ini yang dimiliki oleh seseorang sangat mempengaruhi pada keberhasilan karir dalam organisasi (Hakim et al., 1999). Orang dengan sifat kesadaran cenderung akan sangat berhati-hati dalam membuat rencana masa depan (Burch dan Anderson, 2008); mereka berhati-hati dalam lingkungan, kompak dan penuh dengan rencana kegiatan yang dijadwalkan (Cattell dan Mead, 2008). Mereka cenderung lebih memilih untuk menjadi diprediksi dan mencoba untuk bebas risiko. Mereka memiliki kecenderungan bekerja sedemikian rupa yang tidak memiliki cacat, di mana setiap hal yang bisa dilakukan dengan benar dan kekacauan dapat memberikan tingkat stres dalam melakukan sesuatu (Ostendorf et al., 1992). Mereka mencoba untuk selalu rapi, bersih dan ingin segala sesuatu untuk ditempatkan pada tempat yang tepat (Sucier dan Goldberg, 1998).

Menurut Barrick and Mount, 1991 dalam Zhao dan Seibert, 2006 menyatakan bahwa dimensi kepribadian ini menggambarkan tingkat ketekunan, kerja keras, dan motivasi untuk mencapai tujuan dalam suatu organisasi. Kepribadian ini juga merupakan ciri kepribadian yang kompeten, teratur, taat pada aturan memiliki ambisi untuk berprestasi, disiplin dan penuh pertimbangan (Costa & McCrae, 1992).

Sedangkan orang peringkat kesadaran yang rendah akan cenderung tidak hati-hati terhadap pekerjaan mereka. Mereka cenderung untuk bekerja dengan cara yang dapat menyebabkan kekacauan dan stres. Orang-orang ini cenderung bekerja dengan

cara tidak ringkas dan tidak dapat menjamin pekerjaan mereka akan bebas dari kesalahan (Goldberg, 1992).

Extraversion

Dimensi traits *extraversion* dapat dilihat dengan ciri seperti (suka bicara) *talktive*, dengan alasan untuk mengemukakan pendapat mereka (Howard dan Howard, 1995), senang berinteraksi dengan setiap orang, terus terang dan mencari kesenangan (Burch dan Anderson, 2008). Namun demikian Ostendorf et al., (1992) menyatakan dalam studinya bahwa *extraversion* adalah ciri-ciri kepribadian yang meliputi jenis-jenis individu terdapat dalam lingkungan masyarakat. Seperti sifat *agreeableness*, kualitas kepribadian ini juga membuat orang lebih bersifat sosial (Gunung et al., 2005) dan mudah untuk berinteraksi dengan orang lain (Sucier dan Goldberg, 1998). Sedangkan orang yang lebih (tertutup) *reserved*, bersifat kurang sosial dan cenderung tidak nyaman berinteraksi dengan orang asing adalah sifat yang sangat berlawanan dengan *extraversion* dan disebut sebagai tipe kepribadian *introversi* (Goldberg, 1992). Orang-orang ini cenderung tidak terbuka dengan orang lain dengan mudah dan akan lebih memilih untuk menjadi diri sendiri. Kajian menunjukkan bahwa dimensi kepribadian ini memiliki peran cukup kuat dalam memprediksi keberhasilan dalam karier (hakim et al., 1999).

Dimensi ini juga dapat digambarkan dengan bahwa kepribadian ini menggambarkan individu yang asertif, dominan, enerjik, banyak bicara, dan antusias (Costa & McCrae, 1992). Individu yang mendapatkan skor tinggi pada tipe kepribadian ini merupakan individu yang ramah, senang bergaul, tegas, aktif, menggunakan banyak waktu untuk menjaga dan menikmati hubungan dengan orang lain dan memiliki emosi yang positif. Menurut Raad, 2000 menjelaskan dalam kajiannya bahwa individu dengan skor *extraversion* yang tinggi cenderung memiliki keberhasilan dalam pekerjaan. Sebaliknya individu dengan skor *extraversion* yang rendah cenderung lebih banyak menghabiskan waktunya sendiri dan merupakan karaktersitik yang pendiam, tenang, dan independen (Costa & McCrae, 1992).

Neurotisme

Frustrasi, marah, depresi, stres dan suka menyalahkan diri sendiri (Howard dan Howard, 1995) adalah ciri dari kepribadian neurotisme. Orang-orang dengan kepribadian neurotisme mudah terjebak oleh stres dan cenderung sangat emosional dan suka cemas (Sucier dan Goldberg, 1998). Selain itu, sebagian besar mereka bersifat putus asa dan frustrasi ketika menampilkan perasaan dan menunjukkan perilaku mereka (Ostendorf et al., 1992). Karena *neurotisme* orang biasanya gagal untuk mencapai keberhasilan dalam karir mereka termasuk keberhasilan ekstrinsik dan intrinsik (Hakim et al., 1999). Sementara, kebalikan dari ciri kepribadian ini memiliki ciri lebih optimis, emosional yang bersifat stabil (Gunung et al., 2005) dan memiliki kekuatan dalam menghadapi situasi stres (Roberts dan Robins, 2000). Mereka cenderung penuh harapan dan *self efficacy* yang tinggi dan memiliki kontrol lebih besar pada diri sendiri.

Sedangkan menurut Graziano, dkk, 1992 dalam Raad, 2000 menyatakan bahwa dimensi kepribadian ini menggambarkan individu yang dapat dipercaya, berpikir kedepan, menganggap penting orang lain, patuh, sopan, dan memiliki empati.

Sementara itu Pandangan Witt, (2002) bahwa kepribadian dapat diamati dari tiga indikator *conscientiousness, extraversion, agreeableness*. Namun Read & Barelds (2008) dalam kajian tentang kepribadian dengan menggunakan alat penilaian terbaru menambahkan sifat kepribadian ke dalam model kepribadian lima besar yaitu terdiri dari: *kebajikan, kompetensi, dan hedonismen*.

Beberapa studi tentang kepribadian misalnya “analisis komprehensif studi dimensi kepribadian lima besar yang dilakukan J. Allik & R.R. McCrae, (2003) yang dalam studinya menyimpulkan bahwa budaya tidak memiliki pengaruh terhadap dimensi kepribadian. Namun Barrick & Mount (1991) dalam studinya yang melibatkan 117 responden yang hasilnya menyatakan bahwa dimensi kepribadian sifat berhati-hati (*neuroticism*) memiliki korelasi positif dan kuat terhadap kinerja baik dalam pekerjaan maupun dalam pelatihan. Sementara itu Studi Seibert & Kreimer, (2001) temuannya menyimpulkan bahwa dimensi kepribadian ekstraversi berkorelasi secara positif promosi, tingkat upah, dan kepuasan karir, sedangkan dimensi kepribadian

neuroticism atau stabilitas emosional yang rendah berkaitan dengan kepuasan karir yang rendah. Menurut Barrick & Mount, (1991) kepribadian dapat digunakan untuk memprediksi perilaku dan kinerja. Sebagian dari karakteristik yang stabil, kepribadian juga mungkin dipengaruhi faktor-faktor interpersonal yang mewarnai interpretasi individu dari lingkungan. Kepribadian mungkin mempengaruhi proses interpretasi karyawan pada lingkungan organisasi mereka. Selanjutnya, kepribadian individu memiliki karakteristik yang secara informal dan diinterpretasikan oleh orang lain.

Sisi lain, kepribadian adalah organisasi dinamik dari suatu sistem psikologis yang terdapat dalam diri seseorang yang pada gilirannya menentukan penyesuaian-penyesuaian khas yang dilakukan terhadap lingkungannya, artinya kepribadian dapat diartikan sebagai keseluruhan cara yang digunakan oleh seseorang untuk bereaksi dan berinteraksi dengan orang lain.

Berdasarkan konsepsi tersebut menunjukkan jika kepribadian menunjukkan aksi dari reaksi dan seorang individu, dalam menentukan sikap yang diambil dalam menghadapi suatu situasi tertentu.

Keperibadian merupakan identitas dari setiap individu yang mencerminkan sifat, karakteristik, dan perilaku. Karakteristik antar pegawai memiliki sifat, karakter dan perilaku yang berbeda-beda, walaupun organisasi sudah membuat budaya tersendiri. Hal ini tercermin dari perbedaan-perbedaan persepsi individu pegawai dalam upaya mengembangkan kinerja atau memajukan organisasinya. Perbedaan-perbedaan ini mencolok pada ide yang dikemukakan oleh setiap pegawai terutama dalam hal pekerjaan. Sehingga pandangan-pandangan individu pegawai mencari hubungan dengan tingkat kesesuaiannya.

Atribut-atribut dari kepribadian sering dikualifikasikan untuk memenuhi persyaratan-persyaratan dari pekerjaan yang dapat memperlunak hubungan interaksi setiap individu. Teori kecocokan kepribadian jabatan dapat mengidentifikasi enam tipe kepribadian dan mengemukakan bahwa kecocokan antara tipe kepribadian dan lingkungan kedudukannya menentukan kinerja, karir dan *turnover* pegawai. Setiap organisasi pasti menghadapi lingkungan yang dinamis dan berubah dan menuntut pegawai yang

mampu untuk setiap beralih tugas dan terus beralih diantara tim-tim, yang mungkin lebih penting kepribadian-kepribadian pegawai cocok dengan keseluruhan budaya organisasi dibanding cocok dengan karakteristik dari jabatan-jabatan khusus manapun. Kecocokan organisasi dengan pegawai pada hakekatnya berargumentasi bahwa orang meninggalkan pekerjaan yang tidak cocok dengan kepribadiannya.

Seperti John Holland dalam Robins & Judge (2007) dalam *personality-job fit theory* yaitu teori yang mengidentifikasi enam tipe kepribadian dan mengemukakan bahwa kepribadian dan lingkungan pekerjaan menentukan kepuasan dan *turnover* pegawai. Diman teori ini didasarkan pada pendapat tentang kesesuaian antara karakteristik kepribadian seorang individu dengan pekerjaan seperti yang terdapat pada tabel dibawah ini:

Tabel 2.2 Tipologi Kepribadian Holland dan Pekerjaan-pekerjaan yang Kongruen

Jenis Kepribadian	Karakteristik Kepribadian	Pekerjaan yang Kongruen
<i>Realistic</i> : lebih menyukai aktivitas fisik yang membutuhkan keterampilan, kekuatan, dan koordinasi	Pemalu, sungguh-sungguh, gigih, stabil, mudah menyesuaikan diri, dan praktis	Mekanik, pekerja lini perakitan, petani
<i>Investigatif</i> : lebih menyukai aktivitas yang melibatkan proses berfikir, bernegosiasi, dan memahami	Analitis, tidak dibaut-buat, ingin tahu, bebas	Ahli biologi, ahli ekonomi, ahli matematika dan pembawa berita
<i>Sosial</i> : lebih menyukai aktivitas social seperti membantu dan mengarahkan orang lain	Suka bergaul, ramah, kooperatif, pengertian	Pekerja sosial, guru, konselor, psikologi klinis
<i>Konvensional</i> : lebih menyukai aktivitas yang diatur oleh peraturan, rapi, dan tidak ambigu	Patuh, efisien, praktis, tidak imajinatif, dan tidak fleksibel	Akuntan, manajer perusahaan, kasir bank, juru tulis
<i>Giat</i> : lebih menyukai aktivitas verbal dimana terdapat banyak peluang	Percaya diri, ambisius, enerjik, mendominasi	pengacara, agen/pemasar, humas, manajer

Jenis Kepribadian	Karakteristik Kepribadian	Pekerjaan yang Kongruen
untuk mempengaruhi orang lain dan memperoleh kekuasaan		
<i>Artistik</i> : lebih menyukai aktivitas ambigu dan tidak sistematis, memungkinkan ekspresi yang kreatif	Imajinatif, tidak suka bekerja dibawah aturan, idealis, emosional, dan tidak praktis	pelukis, musisi, desainer

Sumber : Robbison & Judge (2007)

C. Keterikatan pegawai (*Employee engagement*)

Keterikatan pegawai (*Employee engagement*) pertama kali dijalankan oleh kelompok peneliti Gallup dan secara statistik telah memperlihatkan hubungan dengan produktivitas, profitabilitas, pemeliharaan karyawan, keamanan dan kepuasan pelanggan (Buckingham & Coffman, 1999; Coffman & Gonzales-Molina, 2001; dalam Endres & Mancheno-Smoak, 2008). Dalam berbagai hal keterikatan pegawai seringkali didefinisikan sebagai komitmen emosional dan intelektual pada organisasi (Baumruk, 2004; Richman, 2006; Shaw, 2005; dalam Saks, 2007) atau sejumlah kebebasan berusaha yang diperlihatkan oleh para karyawan dalam pekerjaan-pekerjaan mereka (Frank et al, 2004; dalam Saks, 2007).

Dalam kurun waktu 10 tahun terakhir ini, istilah keterikatan pegawai muncul sebagai isu penting bagi dunia bisnis terutama pada iklim yang berangsur-angsur bangkit dari krisis ekonomi global (Andrew & Sofian, 2012). Meski termasuk sebuah konsep yang relatif baru, istilah ini telah menjadi determinan penting bagi kesuksesan organisasi terkait kualitas, efisiensi, dan produktivitas (Macey & Schneider, 2008; Janjhua, 2011). Besarnya efek *engagement* pada karyawan telah mendorong perhatian kalangan praktisi dan konsultan SDM (Saks, 2006). Istilah ini menjadi menarik bagi banyak organisasi karena karyawan yang *engaged* menghasilkan pekerjaan yang lebih produktif, lebih menguntungkan, lebih aman, lebih sehat, memiliki kecenderungan *turnover* yang rendah, tingkat absen yang minim, dan memiliki keinginan yang lebih kuat untuk memberikan usaha maksimal

dalam pekerjaannya (Buchanan, 2004; Gallup Organization, 2001; Wagner & Harter, 2006; Shuck & Wollard, 2010; Bakker, Albrecht, & Leiter 2011). Keterikatan mampu memprediksi hasil kerja karyawan, kesuksesan organisasi, dan kinerja keuangan organisasi (Saks, 2006). Lebih lanjut, sejumlah peneliti menyimpulkan keterikatan sebagai kunci pendorong sikap, perilaku, kinerja individu sama halnya dengan kinerja organisasi, produktivitas, retensi, kinerja keuangan, dan bahkan pembagian keuntungan (Harter, Schmidt, & Hayes, 2002; Bates, 2004; Baumruk, 2004; Richman, 2006; Shuck & Wollard, 2010).

Dalam perkembangannya, beberapa ahli memiliki pandangan dan pendapatnya masing-masing mengenai definisi *engagement*. Salah satu teori yang pertama muncul diungkapkan oleh William Kahn (1990). Kahn mendeskripsikan keterikatan sebagai kondisi terlibat penuh dengan peran dan tanggung jawab kerjanya baik secara fisik, kognitif, dan emosional. Pada konsep keterikatan pegawai Kahn menjelaskan bahwa pegawai yang memiliki keterikatan dapat dilihat jika pegawai memiliki perasaan emosional yang positif terhadap pekerjaan, mengetahui dan sadar artipenting dari pekerjaan, pekerjaan bukan merupakan suatu beban berat tapi menganggap bahwa beban kerja masih dapat diatur dengan baik dan memiliki harapan terhadap pekerjaan dimasa depan.

Teori lainnya dikemukakan oleh Maslach & Leiter (1997) yang memandang *engagement* sebagai nilai positif dalam *Maslach Burnout Inventory*. Definisi ini menempatkan *engagement* pada kutub yang berlawanan dengan *burnout* (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001). Sehubungan dengan pandangan tersebut, Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, dan Bakker (2002) juga memandang *engagement* sebagai konsep yang berlawanan dengan *burnout*, namun memosisikan konstruk ini sebagai keadaan yang berdiri sendiri, secara struktur berbeda sehingga harus diukur dengan instrumen yang berbeda.

Sementara itu Saks (2006) menemukan bahwa ada perbedaan arti antara pekerjaan dan organisasi *engagement* (*job engagement* dan *organization engagement*), juga bahwa karakteristik pekerjaan meramalkan *job engagement* dan keadilan prosedural *organisasi engagement*. Little & Little (2006; dalam Endres & Mancheno-

Smoak, 2008), menyebutkan bahwa konstruk *employee engagement* kurang jelas pada level analisis yang digambarkan. Kekuatan utama dari argumen yang dibuat oleh para peneliti Gallup dalam seluruh publikasi mereka yaitu hubungan *engagement* dengan produktivitas, profitabilitas, kepemimpinan karyawan, dan layanan pelanggan di tingkat unit bisnis (rumah sakit, hotel, pabrik dll).

Dalam sebuah artikel *Society for Human Resource Management* (SHRM), Lockwood (2005; dalam Endres & Mancheno-Smoak, 2008) mendefinisikan *engagement* sebagai suatu keadaan di mana para individu secara emosional dan secara beralasan dilakukan untuk organisasi dan kelompok, yang diukur dengan 3 perilaku utama:

1. Berbicara secara positif tentang organisasi dan teman sekerja dan menunjukkan pada karyawan-karyawan dan para pelanggan potensial mereka.
2. Memiliki hasrat atau keinginan yang kuat untuk menjadi anggota organisasi meskipun kesempatan-kesempatan untuk bekerja ada di tempat lain.
3. Menggunakan usaha lebih dan memperlihatkan perilaku-perilaku yang disumbangkan untuk kesuksesan bisnis.

Konrad (2006; dalam Endres & Mancheno-Smoak, 2008) mencatat bahwa *employee engagement* memiliki 3 hubungan komponen: aspek kognitif, emosional dan perilaku. Aspek kognitif dari *employee engagement* meliputi keyakinan para karyawan tentang organisasi, para pemimpin dan kondisi kerja. Aspek emosional menyangkut bagaimana perasaan karyawan terhadap tiap-tiap faktor dan apakah mereka memiliki sikap positif atau negatif terhadap organisasi dan para pemimpin. Aspek perilaku dari *employee engagement* adalah komponen nilai tambah untuk organisasi dan terdiri dari usaha-usaha untuk kebebasan memilih *engage employees* yang dibawa pada pekerjaan mereka dalam bentuk waktu lembur, mencurahkan kekuatan dan intelektualnya untuk tugas-tugas dan perusahaan.

Schaufeli & Bakker (2004) menyatakan bahwa keterikatan kerja diartikan pemenuhan bentuk hubungan kerja dengan pikiran yang positif yang diukur dengan tiga dimensi yaitu: semangat,

dedikasi, dan penyerapan. Oleh karena itu, keterikatan kerja adalah tidak dinilai oleh skor MBI tetapi dengan serangkaian langkah-langkah yang berbeda.

Penyerapan ditandai dengan sepenuhnya terkonsentrasi dan sangat asyik dalam pekerjaan seseorang, dimana waktu berlalu dengan cepat dan satu memiliki kesulitan dengan memisahkan diri dari kerja. Tidak seperti semangat dan dedikasi yang membuat perbedaan nyata dengan dua komponen burnout (kelelahan dan sinisme), penyerapan merupakan faktor kelelahan terakhir yaitu *efficacy* (Schaufeli dan Bakker, 2004).

May, Gilson, Harter (2004) menyebutkan bahwa *engagement* memiliki tiga dimensi utama yaitu: komponen fisik berupa energi yang digunakan untuk melaksanakan pekerjaan; komponen emosi yang ditunjukkan melalui dedikasi yang diberikan pada karyawan; serta komponen pikiran yaitu berupa keadaan dimana karyawan larut dalam pekerjaannya sehingga melupakan hal-hal disekelilingnya.

Ahli lainnya, Rothbard (2001) mendefinisikan *engagement* sebagai kehadiran dalam bentuk psikologis yang melibatkan dua komponen penting yaitu: perhatian (*attention*) dan keasyikan (*absorption*). Perhatian merujuk pada ketersediaan kognitif dan jumlah waktu yang dihabiskan oleh seorang pekerja dalam menjalankan tanggung jawabnya, sementara keasyikan berarti menyatu dengan tanggung jawab serta memiliki fokus intensif terhadap peran dalam pekerjaannya.

Hampir sejalan dengan pendapat Rothbard, ahli lain yang rumusan definisi *engagement*-nya menjadi rujukan paling populer, Schaufeli dkk. (2002), mengartikan *engagement* sebagai suatu keadaan dipenuhi pikiran positif terhadap pekerjaan dicirikan oleh semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan keasyikan (*absorption*). Ia juga menambahkan, *engagement* merupakan keadaan kognitifafektif yang cenderung terus berlanjut dan berkembang. Karyawan yang masuk dalam kategori *engaged* melakukan pekerjaan dengan semangat, penuh dedikasi, dan menikmati proses pemenuhan tanggung jawabnya. Meski dapat berfluktuasi akibat tuntutan pekerjaan (Kuhnel, Sonnentag, & Westman 2009), namun Schaufeli dkk., (2002) menyebut

engagement sebagai konstruk yang cenderung menetap, berlanjut, dan berkembang.

Secara lebih rinci, Schaufeli dkk. (2002) menjabarkan aspek-aspek *engagement* sebagai berikut :

1. *Vigor*/semangat mencerminkan kesiapan untuk mengabdikan upaya dalam pekerjaan seseorang, sebuah usaha untuk terus enerjik saat bekerja dan kecenderungan untuk tetap berusaha dalam menghadapi tugas kesulitan atau kegagalan ditandai oleh tingginya tingkat kekuatan dan *resiliensi* mental dalam bekerja, kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh di pekerjaan, dan gigih dalam menghadapi kesulitan.
2. *Dedication*/dedikasi ditandai oleh suatu perasaan yang penuh makna, inspirasi, dan kebanggaan. Pengorbanan tenaga, pikiran, dan waktu demi keberhasilan suatu usaha untuk mencapai tujuan.
3. *Absorption*/keasikan ditandai dimana seseorang menjadi benar-benar tenggelam dalam pekerjaan, dengan penuh konsentrasi dan minat yang mendalam terhadap pekerjaan, waktu terasa begitu cepat, dan individu sulit melepaskan diri dari pekerjaan.

Seiring dengan semakin meningkatnya perhatian dan kajian terhadap *engagement*, penjabaran definisinya menjadi lebih spesifik. Meskipun demikian, sebagian besar teori menitikberatkan pada dua keadaan mendasar yaitu: a). Energi positif yang mendorong motivasi kerja; b). Keinginan tulus untuk memberikan kontribusi maksimal pada peran dalam pekerjaan demi pencapaian kesuksesan organisasi (Albrecht, 2010). Pekerja yang *engaged* menginvestasikan dirinya lebih total pada pekerjaannya. Mereka melaksanakan tugas-tugasnya dengan dorongan energi yang besar serta antusiasme yang kuat (Kahn, 1990; Saks, 2006; Macey & Schneider, 2008). Karyawan yang *engaged* memiliki energi dan berhubungan secara efektif dengan aktivitas kerja mereka. Mereka juga melihat diri mereka mampu menghadapi secara tuntas tuntutan dalam pekerjaan mereka (Schaufeli, dkk. 2002). Pada sisi berlawanan, pekerja yang tidak *engaged* (*disengaged*) hanya hadir secara “fisik” dalam pekerjaannya. Mereka tidak memiliki hasrat

dan semangat untuk bekerja serta hanya sebatas mengikuti kegiatan rutin yang telah ada. Pekerja dalam kategori ini memiliki keterikatan emosi yang sangat kecil terhadap tanggung jawabnya, tidak peduli akan tujuan perusahaan, serta sangat jarang terlihat menikmati pekerjaannya (Fleck & Inceoglu, 2010).

Kajian ini mengacu pada penjabaran Schaufeli dkk. (2002) mengenai *engagement* sebagai suatu keadaan dipenuhi pikiran positif yang ditandai dengan adanya semangat (*vigor*), keasyikan (*absorption*), dan dedikasi (*dedication*) pada karyawan/pekerja dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab pekerjaannya. Sebagai istilah yang relatif baru, banyak kajian yang berusaha mengupas *engagement* secara lebih mendalam. Para akademisi dan praktisi berusaha untuk menemukan faktor-faktor yang terkait dengan *engagement* dengan harapan dapat digunakan untuk mengelola karyawannya demi tercapainya keunggulan kompetitif.

D. Kecerdasan Emosional (*Emotional Intelligence*)

Salovey dan Mayer (dalam Shapiro, 2003) mendefinisikan kecerdasan emosional sebagai himpunan bagian dari kecerdasan sosial yang melibatkan kemampuan memantau perasaan dan emosi baik pada diri sendiri maupun pada orang lain, memilah-milah semuanya, dan menggunakan informasi ini untuk mengembangkan pikiran dan tindakan. Definisi tersebut menjelaskan bahwa kecerdasan emosional berkaitan dengan pengarahan tindakan seseorang dalam kehidupan pribadi maupun sosial. Bar-On (dalam Mayer dkk, 2001) mendefinisikan kecerdasan emosional sebagai serangkaian kemampuan pribadi, emosi dan sosial yang mempengaruhi kemampuan seseorang untuk berhasil dalam mengatasi tututan dan tekanan lingkungan. Robbins & Judge (2007;335) menjelaskan kecerdasan emosional yaitu merupakan kemampuan seseorang untuk mendeteksi serta mengolah petunjuk-petunjuk dan informasi emosional. Dimana kecerdasan emosional teridiri atas lima dimensi, meliputi:

1. Kesadaran Diri, kemampuan mengetahui yang dirasakan.
2. Pengaturan Diri, kemampuan mengatur emosinya sendiri sehingga berdampak positif pada pelaksanaan tugas.
3. Motivasi, kemampuan menggunakan hasrat untuk menggerakkan dan menuntun diri menuju sasaran.

4. Empati, kemampuan merasakan perasaan orang lain dan mampu memahami pers-pektif orang lain.
5. Keterampilan Sosial, kemampuan untuk menanggapi emosi dengan baik ketika berhubungan orang lain, mampu membaca situasi dan jaringan sosial secara cermat, dapat berinteraksi atau bekerja sama dengan lancar.

Individu perlu memiliki kecerdasan emosional karena kondisi emosional dapat mempengaruhi pikiran, perkataan, maupun perilaku, termasuk dalam pekerjaan. Individu yang memiliki kecerdasan emosional akan mampu mengetahui kondisi emosionalnya dan cara mengekspresikan emosinya secara tepat sehingga emosinya dapat dikontrol dan memberikan banyak manfaat dalam kehidupan sehari-hari. Banyak orang cerdas secara akademik tetapi kurang mempunyai kecerdasan emosional, ternyata gagal dalam meraih kesuksesan di tempat kerja (Goleman, 2005). Kecerdasan emosional juga mampu menentukan potensi seseorang untuk mempelajari ketrampilan-ketrampilan praktis dan mendukung kinerja (Goleman, 2005).

Menurut Goleman dalam Blies (1999) kecerdasan emosi didefinisikan suatu kesadaran diri, rasa percaya diri, penguasaan diri, komitmen dan integritas dari seseorang, dan kemampuan seseorang dalam mengkomunikasikan, mempengaruhi, melakukan inisiator perubahan dan menerimanya. Dengan kata lain Goleman (2000) memberi pengertian kecerdasan emosi merujuk pada kemampuan untuk mengenali perasaan kita sendiri dan perasaan orang lain, kemampuan memotivasi diri sendiri dan kemampuan mengelola emosi secara baik pada diri sendiri dan dalam hubungannya dengan orang lain.

Goleman (2005; 45) menyatakan kecerdasan emosi merupakan kemampuan emosi yang meliputi kemampuan untuk mengendalikan diri, memiliki daya tahan ketika menghadapi suatu masalah, mampu mengendalikan impuls, memotivasi diri, mampu mengatur suasana hati, kemampuan berempati dan membina hubungan dengan orang lain. Kecerdasan emosi dalam kajian ini adalah keterampilan individu untuk mengenali emosi diri dan orang lain, memahami emosi diri sendiri dan orang lain, menggunakan emosi yang digunakan dalam berfikir, serta

mengatur dan mengontrol emosi positif maupun negatif dan menggunakan informasi untuk menuntun pikiran, tindakan dan pengembangan intelektual yang diungkap dengan Skala Kecerdasan Emosi yang disusun berdasarkan aspek-aspek yang disusun dengan aspek kecerdasan emosi menurut Salovey dan Mayer yaitu mengenali emosi diri sendiri dan orang lain, memahami emosi diri sendiri dan orang lain, menggunakan emosi secara efektif, mengatur dan mengendalikan emosi diri sendiri dan orang lain.

Aspek-aspek dalam kecerdasan emosi dibedakan menjadi empat, yaitu: (a) mengenali emosi diri sendiri dan orang lain, (b) memahami emosi diri sendiri dan orang lain, (c) menggunakan emosi secara efektif dan (d) mengatur dan mengendalikan emosi pada diri sendiri serta orang lain (Mattews, 2002, h. 181)

Kecerdasan emosional, seringkali diukur sebagai suatu *Emotional Intelligence Quo-tient* (EQ), menggambarkan suatu kemampuan (*ability*), kapasitas, atau *skill* untuk mengamati, menaksir, dan mengelola emosi diri sendiri, orang lain, dan kelompok.

Ada banyak argumen mengenai definisi kecerdasan emosi, argumen-argumen tersebut berkaitan sebagai isi fungsional dari suatu hubungan, sederajat dengan hubungan yang melibatkan aliran dari perhatian perasaan emosional, alat atau bantuan nyata, informasi dan sejenisnya.

Menurut Kahn & Antonucci (Iriansyah, 1996) dukungan sosial adalah transaksi interpersonal yang melibatkan salah satu faktor atau lebih dari karakteristik-karakteristik berikut : afeksi (ekspresif menyukai, mencintai, mengagumi dan menghormati), penegasan (ekspresif persetujuan atau penghargaan terhadap ketepatan, kebenaran dari beberapa tindak pernyataan dan pandangan) dan bantuan (transaksi-transaksi dimana bantuan dapat diberikan secara langsung seperti : barang, uang, informasi, nasehat dan waktu).

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa kecerdasan emosional merupakan suatu kemampuan untuk mengamati, memahami, dan mengintegrasikan emosi dan pikiran untuk meningkatkan pertumbuhan pribadi. Model kecerdasan emosional yang diperkenalkan oleh Daniel Goleman (2005)

emfokuskan pada kecerdasan emosional sebagai satu susunan luas kompetensi dan skill yang menentukan kinerja kepemimpinan. Model Goleman Menggaris bawahi empat konstruk utama kecerdasan emosional.

- 1) *Self-awareness* - kemampuan untuk membaca emosi diri sendiri dan mengenali akibatnya ketika menggunakan perasaan-perasaan buruk (*gut feelings*) untuk menuntun keputusan.
- 2) *Self-management* - meliputi pengendalian emosi dan *impulse* seseorang dan beradaptasi dengan lingkungan yang berubah.
- 3) *Social awareness* - kemampuan untuk merasakan, memahami, dan mereaksi emosi orang lain ketika/sambil memahami jaringan-jaringan kerja sosial.
- 4) *Relationship management* - kemampuan untuk menginspirasi, mempengaruhi, dan mengembangkan orang lain ketika /sambil memmanage konflik.

Kreitner & Kinicki (2014 ; 143) menjelaskan bahwa kecerdasan emosional (*emotional intelligence*) merupakan kemampuan untuk diri sendiri dan hubungan seseorang dengan cara dewasa dan konstruktif. Pugh (2001) dalam studinya yang dilakukan terhadap 131 *teller* wanita dan 220 responden dari pelanggan. Hasilnya menunjukkan bahwa para *teller* yang menunjukkan emosi positif cenderung memiliki pelanggan yang lebih puas. Hal ini sesuai dengan studi Kring & Gordon (1998) yang melakukan studi terhadap mahasiswa perguruan tinggi di AS. Dimana dalam kajiannya menjelaskan bahwa wanita lebih ekspresif secara emosional dibandingkan dengan pria. Sehingga dalam hal ini para manajer harus menyesuaikan diri (responsive) terhadap keadaan emosional dan kebutuhan para bahawhannya.

Selanjutnya Kreitner & Kinicki (2014 ; 142) menyatakan bahwa kecerdasan emosional dapat diukur dengan dua dimensi yaitu dimensi kompetensi personal dan kompetensi social. seperti pada tabel berikut ini:

Tabel 2.3 Kecerdasan Emosional

<p>Kompetensi Personal : kapabilitas tentang bagaimana individu dapat mengelola diri sendiri</p> <p>Kesadaran Diri :</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Kesadaran emosional diri</i> : membaca emosi diri sendiri dan mengenali dampaknya menggunakan keberanian untuk mengambil keputusan - <i>Penilaian diri yang akurat</i> : mengetahui kelebihan dan kekurangan diri sendiri - <i>Kepercayaan diri</i> : mengetahui nilai harga diri dan kapabilitas diri sendiri <p>Manajemen Diri :</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Kendali emosi diri</i> : menjaga emosi dan dorongan yang mengganggu tetap terkendali - <i>Transparansi</i> : menjukan kejujuran dan integritas serta kepercayaan - <i>Adaptabilitas</i> : fleksibilitas dalam beradaptasi terhadap situasi yang berubah atau mengatasi rintangan - <i>Pencapaian</i> : dorongan untuk meningkatkan kinerja agar memenuhi standar keunggulan dalam diri - <i>Inisiatif</i>: kesiapan bertindak dan meraih peluang - <i>Optimisme</i> : melihat keuntungan dalam situasi
<p>Kompetensi Sosial : kapabilitas yang menentukan bagaimana individu dalam mengelola hubungan</p> <p>Kesadaran Sosial :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Empati : merasakan emosi orang lain, memahami perspektif dan menaruh perhatian - Kesadaran organisasi : membaca arus, jaringan keputusan, dan politik ditingkat organisasi - Pengabdian : mengenali dan memenuhi kebutuhan bawahan, klien atau pelanggan <p>Manajemen Hubungan :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kepemimpinan inspirasional : membimbing dan member motivasi dengan visi yang menyakinkan - Pengaruh : menggunakan sejumlah taktik untuk melakukan persuasi - Mengembangkan orang lain : menyokong kemampuan orang lain melalui umpan balik dan bimbingan - Kualitas perubahan : memulai, mengelola dan menuju arah baru - Manajemen konflik : menengahi perselisihan - Membangun ikatan : memupuk dan mempertahankan hubungan - Kerjasama dan kolaborasi tim : kerjasaman dan membangun tim

Sumber: Kreitner & Kinicki (2014) yang diadaptasi dari Goleman & Boyatzis (2002)

E. Kelelahan Kerja (*Job Burnout*)

Pengetahuan tentang kelelahan kerja telah mengalami peningkatan besar selama dua dekade terakhir. Konsep kelelahan kerja dapat diterima dengan cepat. Kelelahan kerja diartikan lewat berbagai cara. Fruedenberger (1980) mengidentifikasikan kelelahan kerja sebagai kondisi lelah atau frustrasi yang ditimbulkan oleh karena individu berjuang untuk mencapai tujuan tertentu, karena individu memiliki gaya hidup tertentu atau karena mengalami kegagalan untuk menghasilkan ganjaran yang diinginkan dari hubungan yang dibina.

Menurut (Maslach, 1998, hal. 68 dalam Hyun J. Kim et.al., 2009). Bahwa kelelahan kerja terdiri dari tiga bentuk: kelelahan emosional, depersonalisasi, dan penurunan prestasi individu. Dimana kelelahan emosional mengacu pada kekurangan energi dan perasaan yang sumber seseorang emosional habis karena berlebihan psikologis tuntutan. Depersonalisasi ditandai dengan pengobatan lain sebagai obyek daripada orang melalui sinis, berperasaan, dan tidak peduli sikap dan perilaku. yg dikurangi prestasi pribadi menunjukkan kecenderungan untuk mengevaluasi diri sendiri negatif karena kegagalan untuk menghasilkan hasil.

Burnout yaitu suatu keadaan dimana individu mengalami kelelahan fisik, mental dan emosional yang terjadi, karena stres yang dialami dalam jangka waktu yang cukup lama dalam situasi yang menuntut keterlibatan emosional yang cukup tinggi. Efek yang timbul akibat *burnout* adalah menurunnya motivasi terhadap kerja, sinisme, timbulnya sikap negatif, perasaan frustrasi, timbul perasaan ditolak oleh lingkungan, perasaan gagal dan *self esteem* rendah (Mc Ghee dalam Irawati, 2002). *Burnout* terjadi akibat berubahnya kondisi psikologis pemberi layanan seperti perawat akibat reaksi kerja yang tidak menguntungkan. Wujud dari perubahan tersebut berupa kelelahan fisik (*physical exhaustion*), kelelahan emosional dan kelelahan mental (*mental exhaustion*).

Santrock (2002 dalam Raden Adjeng R.A.,2013) mendefinisikan *burnout* sebagai suatu perasaan putus asa dan tidak berdaya yang diakibatkan oleh stress berlarut-larut yang berkaitan dengan kerja. Schaufeli dkk. (dalam Cozen Payne, 1999) menjabarkan *burnout* sebagai suatu bentuk stress kerja yang spesifik pada orang-orang yang bekerja dalam bidang pelayanan

sosial, sebagai hasil dari tuntutan emosional dalam hubungan antara pekerja dengan orang-orang yang harus dilayani.

Berdasarkan beberapa definisi diatas, peneliti menyimpulkan bahwa *burnout* adalah suatu reaksi penarikan diri secara psikologis dari pekerjaan dimana seorang pekerja menjadi tidak menjalankan tugasnya dengan baik, sebagai akibat dari tuntutan emosional atau stress kerja yang dialaminya.

Menurut Pines & Aronson (1989) ciri-ciri umum *burnout*, yaitu:

1. Kelelahan fisik dicirikan seperti sakit kepala, demam, sakit punggung, tegang pada otot leher dan bahu, sering flu, susah tidur, rasa letih yang kronis.
2. Kelelahan emosi dicirikan seperti rasa bosan, mudah tersinggung, sinisme, suka marah, gelisah, putus asa, sedih, tertekan, dan tidak berdaya.
3. Kelelahan mental dicirikan seperti acuh tak acuh pada lingkungan, sikap negatif terhadap orang lain, konsep diri yang rendah, putus asa dengan jalan hidup, dan merasa tidak berharga. dengan terminologi dan operasionalisasinya.

Salah satu usaha menuju satu definisi dilakukan oleh Peter Salovey and John D. Mayer (1990) yang membatasi kecerdasan emosi sebagai “Kemampuan untuk memonitor perasaan-perasaan dan emosi-emosi diri sendiri dan orang lain, untuk membedakan antara bermacam-macam emosi dan menggunakan informasi tersebut untuk menuntun berpikir dan bertindak.”

Kelelahan adalah suatu mekanisme perlindungan tubuh agar tubuh menghindari dari kerusakan lebih lanjut (Suma'mur, 1995). Menurut Chavalitsakulchai dan Shahvanaz (1991) dalam Setyawati (2010), kelelahan kerja merupakan fenomena yang kompleks yang disebabkan oleh faktor biologi pada proses kerja serta dipengaruhi oleh faktor internal maupun eksternal. Faktor internal pengaruh terjadinya kelelahan kerja yaitu lingkungan kerja yang tidak memadai, dan eksternal pengaruh kelelahan kerja yaitu masalah psikososial (Setyawati, 2010). Kelelahan kerja menunjukkan keadaan yang berbeda-beda tetapi semuanya berkaitan kepada pengurangan kapasitas kerja dan ketahanan umum (Wijaya & Setyawati. 2006).

Kelelahan kerja adalah aneka keadaan yang disertai penurunan efisiensi dan ketahanan dalam bekerja, yang dapat disebabkan oleh kelelahan yang sumber utamanya adalah mata (kelelahan visual), Kelelahan fisik umum, Kelelahan bagi setiap orang memiliki arti tersendiri dan bersifat subyektif. Lelah adalah beragam keadaan yang disertai penurunan efisiensi dan ketahanan dalam bekerja.

Semua pekerjaan akan menghasilkan kelelahan kerja, dan kelelahan kerja akan menurunkan kinerja serta menambah tingkat kesalahan kerja (Nurmianto, 1996). Setiap orang yang bekerja dengan melebihi batas tertentu akan menimbulkan kelelahan, oleh karena itu setiap perusahaan haruslah memikirkan waktu istirahat sebelum tenaga pulih kembali (Nitisemito, 1996). Kelelahan menunjukkan kondisi yang berbeda-beda dari setiap individu, tetapi semuanya bermuara pada kehilangan efisiensi dan penurunan kapasitas kerja serta ketahanan tubuh (Tarwaka, 2004). Kelelahan menurunkan kapasitas kerja dan ketahanan kerja yang ditandai oleh sensasi lelah, motivasi menurun, aktivitas menurun.

Menurut Eko Nurmianto (2003), kelelahan kerja akan menurunkan kinerja dan menambah tingkat kesalahan kerja. Meningkatnya kesalahan kerja akan memberikan peluang terjadinya kecelakaan kerja dalam industri. Menurut Setyawati (2010), faktor-faktor yang dapat mempengaruhi terjadinya kelelahan kerja terdiri dari faktor lingkungan kerja yang tidak memadai untuk bekerja dan masalah psikososial mereka ataupun fisik mereka. Fisik seorang pekerja dapat dipengaruhi oleh tingkatan umur, pegawai muda umumnya memiliki kemampuan fisik yang lebih kuat dibandingkan dengan pegawai yang berumur lebih tua (Hasibuan, 2009). Didalam buku Suma'mur (1995), sebab-sebab kelelahan kerja terdiri dari (1) Monoton/melakukan pekerjaan yang sama setiap waktunya, (2) Beban kerja yang tinggi dan lama kerja, (3) Lingkungan yang kurang mendukung, (4) Faktor kejiwaan pekerja, (5) Sakit, rasa sakit, dan gizi buruk seorang pekerja.

Moore (2000) mengemukakan beberapa penyebab yang mempengaruhi kelelahan kerja diantaranya :

1. Pekerjaan yang berlebihan, kekurangan sumber daya manusia yang kompeten mengakibatkan menumpuknya

- pekerjaan yang seharusnya dikerjakan dengan jumlah pegawai yang lebih banyak
2. Kekurangan waktu, batas waktu yang diberikan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan terkadang tidak masuk akal. Pada saat pegawai hendak mendiskusikan masalah tersebut dengan atasannya, atasan bukannya memberi solusi pemecahan namun seringkali memberikan tugas-tugas baru yang harus dikerjakan.
 3. Konflik peran. Konflik peran biasanya terjadi antar pegawai dengan jenjang posisi yang berbeda, yang seringkali disebabkan oleh otoritas yang dimiliki oleh peran atau jabatan tersebut
 4. Ambiguitas peran. Tidak jelasnya deskripsi tugas yang harus dikerjakan seringkali membuat para pegawai mengerjakan sesuatu pekerjaan yang seharusnya tidak dikerjakan oleh pegawai tersebut kalau dititik sisi keahlian maupun posisi pekerjaan.

Kelelahan emosional adalah respon individu yang unik terhadap stress yang dialami diluar kelaziman pada hubungan interpersonal karena dorongan emosional yang kuat, timbulnya perasaan seakan-akan tidak ada yang membantunya, depresi, perasaan terbelenggu dan putus asa menurut Freudenberg (1974) (Bhanugopan et al 2006). Selain itu, merasa ingin membatalkan pekerjaan, kehilangan pasangan kerja, pudarnya ilusi sebagai simpton lain dari kelelahan emosional dalam situasi yang kronik, dapat mendorong seseorang mengalami sakit mental bahkan bunuh diri. Potensi kelelahan emosional itu memudahkan seseorang ke arah putus asa dan depresi, dua karakteristik yang berpotensi kuat untuk melakukan bunuh diri.

Istilah kelelahan kerja pertama kali diutarakan oleh Herbert Freudenberg sekitar tahun 1974 yang memberikan ilustrasi tentang apa yang di rasakan seseorang yang mengalami sindrom tersebut seperti gedung yang terbakar habis. Sesuatu gedung yang pada mulanya berdiri megah dengan berbagai aktivitas didalamnya, setelah terbakar yang tampak hanyalah kerangka luarnya saja. Demikianpula dengan seseorang yang terkena

kelelahan kerja, dari luar segalanya masih nampak utuh, namun didalamnya kosong dan penuh masalah.

Menurut model konseptual Babakus 1990;60 kelelahan dapat diartikan sebagai kehabisan tenaga. Kelelahan kerja merupakan suatu problem yang kemunculannya memperoleh tanggapan yang baik, sebab hal itu terjadi ketika seseorang mencoba mencapai tujuan yang tidak realistis, pada akhirnya kehabisan energi dan kehilangan perasaan tentang dirinya dan terhadap orang lain (Bhanugopan et al, 2006)

F. Keinginan Keluar dari Perusahaan (*Turnover Intention*)

Keinginan untuk pindah atau *turnover intention* adalah kecenderungan sikap atau tingkat dimana seorang karyawan memiliki kemungkinan untuk meninggalkan organisasi atau mengundurkan diri secara sukarela dari pekerjaannya (Bluedorn, 1982 dalam Grant et al., 2001). Lebih lanjut menurut Mobley (1979), Horner dan Hollingsworth, 1978 dalam Grant et al., 2001) keinginan untuk pindah dapat dijadikan gejala awal terjadinya *turnover* dalam sebuah perusahaan.

Menurut Mobley (1979) dalam Muchinsky (1993) tentang *employee turnover*, pikiran untuk berhenti bekerja dimulai dari adanya pikiran dan intense untuk berhenti bekerja serta melakukan usaha-usaha untuk mencari pekerjaan baru. *Turnover* menurut Dalton & Todor (200) dalam Feinsten & Harrah (2002) dapat mengganggu proses komunikasi, produktifitas serta menurunkan kepuasan bagi karyawan yang masih bertahan. Menurut Bedian dan Achilles (1981); Netemeyer et al, (1990); Sager (1994) dalam Grant et al., (2001), semakin tinggi kepuasan kerja dan komitmen organisasi diharapkan akan menurunkan maksud dan tujuan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Lebih lanjut, karyawan yang tidak puas dengan aspek-aspek pekerjaannya dan tidak memiliki komitmen terhadap organisasinya akan lebih mungkin mencari pekerjaan pada organisasi yang lain.

Johnson et al, (1990) dalam Grant et al, (2001) dalam kajiannya menemukan hubungan yang negatif antara komitmen organisasi dan keinginan untuk pindah. Hasil ini juga didukung oleh kajian yang dilakukan antara lain oleh Babakus et al. (1999);

Netemeyer et al. (1990); dan Sager (1994) dalam Grant et al, (2001).

Perilaku dan intensi perilaku seperti halnya ketidakhadiran, keluar, dan penolakan sering dikelompokkan menjadi penarikan diri. Tett dan Meyer (1993) menyatakan bahwa intensi keluar adalah kesadaran dan keinginan yang disengaja untuk meninggalkan organisasi. Hal itu dapat digambarkan sebagai tanggapan yang bersifat psikologis terhadap kondisi khusus organisasi yang bergerak sepanjang kontinum dari sekedar membayangkan untuk keluar dari organisasi sampai secara fisik benar-benar meninggalkan organisasi.

Intensi keluar, ketidakhadiran, absentisme, dan *actual turnover* telah dilengkapi dengan teori substansial dan pertimbangan empiris. Perilaku disfungsional ini secara negatif berdampak kepada kinerja organisasi. Lebih jauh lagi, biaya potensial akibat karyawan yang keluar diketahui tinggi, dan termasuk kehilangan pengetahuan dalam organisasi, pelatihan yang diperlukan untuk karyawan baru, kehilangan hubungan dengan pelanggan, dan akhirnya kualitas pelayanan dan kepuasan pelanggan menjadi rendah.

Hom dan Griffeth (1991) mendefinisikan intensi keluar sebagai kemungkinan yang diperkirakan sendiri oleh karyawan bahwa dia memiliki kesadaran dan sengaja ingin untuk secara permanen meninggalkan organisasi suatu saat. Jaros (1997) menyatakan bahwa intensi keluar dipandang sebagai komitmen afektif karyawan kepada organisasi. Karyawan yang tidak berkomitmen dan tidak terikat dengan pekerjaan mereka lebih suka untuk meninggalkan organisasi. Hal ini merupakan faktor penting untuk menentukan kualitas kontribusi individu, dan terutama produktivitasnya.

Mobley (1977) menyatakan bahwa terdapat proses psikologis yang terlibat dalam penarikan diri. Secara khusus, Mobley menjabarkan teori bahwa ketidakpuasan membangkitkan pikiran untuk keluar dari organisasi. Pikiran-pikiran ini, selanjutnya, mendorong individu untuk mencari pekerjaan dan mulai mempertimbangkan biaya akibat meninggalkan organisasi. Terkecuali biaya

tersebut besar, harapan untuk mendapat pekerjaan yang lebih baik menyebabkan individu mulai mencari pekerjaan baru. Proses berikutnya dalam upaya pencarian ini adalah mengevaluasi dan membandingkan alternatif-alternatif yang tersedia.

Hom dan Griffeth (1984) menguji validitas teori Mobley dan membuktikan bahwa ketidakpuasan membangkitkan pikiran individu untuk meninggalkan organisasi. Hom dan Griffeth (1991) mengulangi lagi pembuktian teori tersebut dengan menggunakan data *cross-sectional* dan *longitudinal* dan menemukan bahwa ketidakpuasan kerja dapat menstimulasi kecenderungan perilaku umum untuk menarik diri, yang selanjutnya dapat menggerakkan intensi penarikan diri yang lebih spesifik.

Farrell dan Rusbult (1981) melakukan dua buah studi yang didesain untuk mengeksplorasi kemampuan model investasi dalam memprediksi kepuasan kerja, komitmen, dan intensi keluar. Studi pertama dilakukan pada sebuah laboratorium yang dibuat seperti suasana kerja, dan studi kedua merupakan survei *crosssectional* kepada para pekerja industri. Hasil kedua studi tersebut konsisten. Kepuasan kerja diprediksi oleh imbalan dan nilai biaya dari pekerjaan, dan komitmen diprediksi oleh kombinasi imbalan, nilai biaya, nilai alternatif, dan ukuran investasi. Baik kepuasan kerja maupun komitmen berkorelasi dengan intensi keluar, tetapi dibanding kepuasan kerja, komitmen berhubungan lebih kuat dengan intensi keluar.

Coomber dan Bariball (2007) melakukan kajian di Inggris yang mengalami kekurangan tenaga perawat. Tujuan kajian adalah untuk mengetahui dampak komponen-komponen kepuasan kerja terhadap intensi keluar perawat di rumah sakit dan mengidentifikasi faktor yang paling berpengaruh. Hasilnya masalah stres dan kepemimpinan menyebabkan ketidakpuasan dan ketidakpuasan mendorong intensi keluar.

Maier *et al.* (2012) menggunakan kasus implementasi sistem *e-recruitment* untuk meneliti konsekuensi yang tidak diinginkan selama penerapan *Human Resource Information System (HRIS)*. Mereka mengembangkan model yang mengintegrasikan keyakinan dan komponen sikap penerimaan teknologi dengan konsekuensi yang berhubungan dengan pekerjaan. Hasilnya, terdapat pengaruh

tidak langsung sikap yang berhubungan dengan HRIS terhadap intensi keluar dan secara penuh dimediasi oleh kepuasan kerja.

Seston *et al.* (2009) meneliti hubungan antara kepuasan kerja, intensi keluar, dan *actual quitting* pada tenaga farmasi di organisasi farmasi Inggris Raya. Hasilnya, salah satu faktor yang mempengaruhi intensi keluar adalah kepuasan kerja. Faktor-faktor lain yang teridentifikasi adalah jenis kelamin, usia, dan hasrat yang kuat untuk bekerja di industri farmasi.

G. Kepribadian terhadap Keterikatan Pegawai

Kahn (1990) peneliti pertama yang menempatkan keterikatan sebagai kehadiran psikologis seorang karyawan dalam menjalankan tugasnya sebagai bentuk tanggungjawabnya terhadap organisasinya. Hal ini membuktikan bahwa keterikatan karyawan merupakan tingkat komitmen yang dimiliki seorang karyawan terhadap organisasinya yang sangat dipengaruhi oleh faktor individu. Oleh karena itu untuk mendorong karyawan dalam mencapai keterikatan dan komitmen yang tinggi dalam perannya terhadap pekerjaan dan organisasi sangat ditentukan oleh beberapa faktor utama dari individu pegawai tersebut yang dapat memotivasi karyawan untuk menjalankan tugasnya secara efektif dan efisien. Sedangkan kajian Kim *et al.* (2007) menyatakan bahwa faktor kepribadian pegawai dapat mempengaruhi tingkat keterikatan pegawai. Sehingga dari beberapa hasil studi ini dapat dilihat bahwa kepribadian pegawai dapat mempengaruhi keterikatan pegawai pada suatu perusahaan.

Kepribadian pegawai berkaitan dengan keterikatan pekerjaan, menurut hasil kajian Kahn (1990) mengidentifikasi tiga kondisi psikologis yang berkaitan dengan keterikatan pribadi dan kelelahan yaitu : kebermanaan, keselamatan, dan ketersediaan. Studi Kahn (1990) menggabungkan adanya kehadiran dimensi psikologis dalam model teoritis keterlibatan yang kompleks. Hal ini didasarkan pada kondisi psikologis yang dihubungkan dalam konteks ke kerja dan sosial (misalnya, keamanan psikologis berarti perasaan pekerja tentang apakah dapat atau tidak menunjukkan dan mempekerjakan dirinya sendiri tanpa takut konsekuensi negatif terhadap citra diri, status, atau karir selama interaksi dengan pelanggan atau atasan). Kahn (1990) juga mengakui

kemungkinan bahwa karakteristik individu dapat mempengaruhi bagaimana para pekerja terlibat, mengingat pengalaman pegawai memiliki kebermaknaan psikologis, keamanan, dan ketersediaan.

Berdasarkan pada kajian hasil kajian diatas maka dengan demikian dapat peneliti simpulkan bahwa kepribadian seorang pegawai yang baik akan dapat mempengaruhi tingkat keterikatan pegawai tersebut pada perusahaan dimana dia bekerja.

Hyun Jeong Kim, Kang Hyun shin, dan Nancy Swanger (2009), dalam studinya yang memfokuskan pada hubungan antara kepribadian terhadap kelelahan dan keterikatan, yang mana variabel kepribadian di ukur dengan menggunakan Big Five Model, yaitu; *extraversion, agreeableness, conscienciousness, neuroticism, dan openness to experience*. Kajian dilakukan terhadap karyawan yang bekerja pada restoran siap saji dengan posisi manajer dan supervisor. Hasil kajiannya menunjukkan bahwa keterikatan karyawan dan kelelahan kerja sangat di pengaruhi oleh kepribadian dari pegawai. Dimana cirri kepribadian yang paling penting yang mempengaruhi *burnout* adalah *conscientiousness* dan cirri kepribadian yang paling dominan mempengaruhi keterikatan pegawai adalah *neuroticism dan agreeableness*.

Kajian lain yang menunjukkan hubungan yang kuat antara perbedaan kepribadian dengan *burnout* (Allen dan Mellor, 2002; Day dan Bedeian, 1995; De Vries dan van Heck, 2002; Goddard et al, 2004; Mills dan Huebner, 1998; Piedmont, 1993; Zellars et al, 2000). Hasil kajian mereka menunjukkan bahwa *extraversion* berhubungan negatif dengan kelelahan, keramahan berhubungan negatif dengan sinisme, kesadaran dan *agreeableness* berhubungan positif dengan keberhasilan professional dan berhubungan negatif dengan penurunan professional dan *neuroticisme* secara positif berhubungan dengan kelelahan dan sinisme.

Selain itu beberapa kajian telah menunjukkan bahwa cirri-ciri kepribadian sebagai faktor yang signifikan terhadap *burnout* yaitu (Bellani et al, 1996; Burke et al, 1993; Chen dan Spector, 1991; Decker dan Borgen, 1993; Elliot et al, 1994; Mughal et al, 1996; Noor, 1997; Spector dan O'Connell, 1994). Langelaan et al, 2006 dalam studinya menyatakan bahwa kepribadian neurotisme menunjukan efek positif pada *burnout* dan keterikatan.

Extraversion menunjukkan pengaruh negative terhadap *burnout* dan berhubungan positif dengan keterikatan pegawai (*employee engagement*).

Dari beberapa hasil kajian diatas secara umum terdapat hubungan positif antara kepribadian dengan *burnout*. Hal ini menunjukkan bahwa kepribadian yang di tunjukan dengan beberapa indicator yaitu : *Extraversion, consciouness, agreeableness, stability emosional, dan openness to experience* merupakan faktor yang mempengaruhi tingkat *burnout* seorang pegawai.

Priya, & N. Panchanatham, 2014 dalam kajiannya tentang hubungan antara kepribadian dan kecerdasan emosional pada para profesional yang dilakukan pada 100 orang tenaga professional di Daerah Madurai, Tamil Nadu dengan teknik sampling secara acak. Dimana untuk mengukur variabel kecerdasan emosional dengan menggunakan skala Every dan Girdano (1986) dan untuk mengukur variabel kepribadian menggunakan skala Eysenck Personality Inventory (1964).

Hasil studi Priya, & N. Panchanatham, 2014 menunjukkan bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara kepribadian dan kecerdasan emosional. Juga terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel demografis dengan kepribadian dan kecerdasan emosional. Decape, Anne-Marie R, Hakim Larson, Julie, Voelker, Sylvia, Page, Stewart, Jackson, Dennis L. ; 2006 dalam kajiannya yang menguji hubungan *self-talk*, dengan kecerdasan emosional dengan variabel gender sebagai prediktor kecerdasan emosional dalam kajiannya sampel yang digunakan terdiri dari 126 lulusan sarjana laki-laki 42, dan perempuan 84). Jika seorang yang memiliki kemampuan dalam *self talk* berarti meningkatkan kesadaran diri dan *self regulation*, yang keduanya dianggap penting dalam membangun kecerdasan emosional. Hasil kajiannya menunjukkan bahwa *self talk* adalah prediktor signifikan emosional kecerdasan dan berhubungan dengan kecerdasan emosional ke arah yang positif.

Ajai Pratap Singh, Avinash D. Pathardikar (2010), yang melakukan kajian empiric tentang pengaruh Sifat Kepribadian dan Emotional Intelligence pada Efektivitas Kepemimpinan. Kajian dilakukan pada 140 tenaga profesional bidang IT yang bekerja di perusahaan yang berlokasi di India Utara. Hipotesis kajian yang

diajukan bahwa neurotisisme, extraversion, keterbukaan terhadap pengalaman, agreeableness, dan ciri-ciri kepribadian kesadaran dan emosional intelijen secara signifikan akan memprediksi efektivitas kepemimpinan di kalangan profesional IT. *Five Factor Inventory, Schutte's emotional Intelligence scale and GE Leadership Effectiveness Survey were NEO* yang digunakan untuk menilai ciri-ciri kepribadian dan efektivitas kepemimpinan di kalangan profesional IT. Temuan mengungkapkan keterbukaan yang pengalaman muncul sebagai prediktor terbaik dari efektivitas kepemimpinan yang diikuti oleh kesadaran, kecerdasan emosional, agreeableness, dan extraversion. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa ciri-ciri kepribadian dan kecerdasan emosional yang signifikan prediktor efektivitas kepemimpinan. Namun, ciri-ciri yang berbeda berperan diferensial dalam memprediksi efektivitas kepemimpinan.

Berdasarkan pada kajian hasil kajian diatas maka dengan demikian dapat peneliti simpulkan bahwa kepribadian seorang pegawai yang baik akan dapat mempengaruhi tingkat kecerdasan emosional pegawai tersebut pada perusahaan dimana dia bekerja. Semakin baik kepribadian pegawai makan akan dapat meningkatkan kecerdasan emosional pegawai tersebut.

Hasil kajian Lee dan Ashforth (1996) membuktikan bahwa kinerja individu memiliki hubungan yang berbeda dengan kelelahan emosional dan depersonalisasi. Kelelahan emosional dan depersonalisasi menunjukkan hubungan yang lemah dengan kinerja individu.

Schaufeli et al (2002) melakukan *confirmatory factor analysis* antara variabel *employee engagement* dengan *burnout*. Hasil kajiannya menemukan bahwa *employee engagement* yang diukur dengan tiga indikator yaitu; semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan penyerapan (*absorption*) memiliki pengaruh signifikan terhadap kelelahan (*burnout*) yang diukur dengan indikator; kelelahan fisik, kelelahan emosional, dan penurunan depersonalisasi.

Besarnya efek *engagement* pada karyawan telah mendorong perhatian kalangan praktisi dan konsultan SDM (Saks, 2006). Istilah ini menjadi menarik bagi banyak organisasi karena karyawan yang *engaged* menghasilkan pekerjaan yang lebih

produktif, lebih menguntungkan, lebih aman, lebih sehat, memiliki kecenderungan *turnover* yang rendah, tingkat absen yang minim, dan memiliki keinginan yang lebih kuat untuk memberikan usaha maksimal dalam pekerjaannya (Buchanan, 2004; Gallup Organization, 2001; Wagner & Harter, 2006; Shuck & Wollard, 2010; Bakker, Albrecht, & Leiter 2011). *Engagement* mampu memprediksi hasil kerja karyawan, kesuksesan organisasi, dan kinerja keuangan organisasi (Saks, 2006). Lebih lanjut, sejumlah peneliti menyimpulkan *engagement* sebagai kunci pendorong sikap, perilaku, kinerja individu sama halnya dengan kinerja organisasi, produktivitas, retensi, kinerja keuangan, dan bahkan pembagian keuntungan (Harter, Schmidt, & Hayes, 2002; Bates, 2004; Baumruk, 2004; Richman, 2006; Shuck & Wollard, 2010).

William Kahn (1990) mendeskripsikan *engagement* sebagai kondisi terlibat penuh dengan peran dan tanggung jawab kerjanya baik secara fisik, kognitif, dan emosional. Teori lainnya dikemukakan oleh Maslach & Leiter (1997) yang memandang *engagement* sebagai nilai positif dalam *Maslach Burnout Inventory*.

Berdasarkan pada kajian hasil kajian diatas maka dengan demikian dapat peneliti simpulkan bahwa semakin tinggi tingkat keterikatan seorang pegawai akan dapat mempengaruhi tingkat kelelahan kerja pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa keterikatan dapat mempengaruhi tingkat kelelahan kerja yang ada pada diri pegawai.

Keinginan karyawan untuk berhenti dipengaruhi oleh faktor - faktor yakni faktor organisasi, karakteristik dari karyawan tersebut, hubungan dengan pekerjaan, ekspektasi dalam pasar kerja dan nilai-nilai individu. Namun, secara ringkas, keinginan seseorang untuk keluar dipengaruhi oleh dua faktor utama yakni faktor individu dan factor organisasi. Faktor individu mengacu pada karakteristik dari personal (secara kognitif atau nonkognitif) yang mempengaruhi keinginan karyawan untuk keluar dari organisasi (Berry, M L and Morris, M L; 2008). Ada hubungan antara perasaan tidak dibutuhkan oleh perusahaan dengan keinginan karyawan untuk keluar. Selain itu, adanya persepsi buruk dari individu mengenai organisasi dan pekerjaannya berpengaruh pada keinginan karyawan untuk keluar. Persepsi

dapat didefinisikan sebagai proses untuk mendapatkan, memilih, mengurutkan, menginterpretasi dan menguji kondisi (Berry, M L and Morris, M L; 2008).

Di dalam kajian ini, ingin dikaji mengenai faktor -faktor yang berpengaruh pada *employee engagement* yang akan mengarah pada *turnover*. Faktor individual seperti keadilan organisasional dan faktor organisasional seperti komunikasi akan menjadi variabel independen. Hubungan antara jenis kelamin bisa jadi memiliki dampak dengan *employee engagement*.

Beberapa bukti empiris menyatakan bahwa perempuan memiliki tingkat *employee engagement* yang lebih tinggi dari pada laki-laki, Namun, di dalam kajian lain, terbukti bahwa jenis kelamin tidak memperlihatkan pengaruh yang signifikan terhadap tingkat *employee engagement* (Khatiri *et al*; 2000). Di dalam beberapa kajian lainnya, jenis kelamin memiliki pengaruh, namun tidak secara signifikan terhadap tingkat *employee engagement* (Jha, Shweta; 2010). Hal ini tentunya harus diteliti lebih lanjut dengan objek studi yang berbeda karena kesimpulan secara umum belum dapat ditarik dari pengaruh variabel jenis kelamin terhadap *employee engagement*.

Hasil kajian Stevani Wongan; 2014 menyatakan bahwa *turnover* merupakan salah satu *outcome* dari *employee engagement*. Sebanyak 87% Karyawan yang memiliki tingkat *employee engagement* yang tinggi tidak akan keluar dari organisasi atau perusahaannya (Maslach, Christina and Leiter, Michael P, 2008). Sedangkan karyawan yang memiliki tingkat *employee engagement* yang rendah akan keluar dari perusahaannya lima kali lebih banyak daripada karyawan yang memiliki tingkat *employee engagement* yang tinggi (Maslach, Christina and Leiter, Michael P, 2008).

Hasil dari studi mengenai pengaruh *employee engagement* terhadap *turnover* juga sejalan dengan studi empiris yang dilakukan terhadap 102 karyawan di berbagai bidang pekerjaan dengan kesimpulan bahwa *employee engagement* akan menurunkan tingkat *turnover* (Kamasak, Rifat and Bulutlar, Fusun; 2008).

Hasil dalam kajian yang dilakukan oleh Lamidi (2010) mengemukakan bahwa *employee engagement* dapat menurunkan

kecenderungan untuk berpindah pekerjaan. Demikian halnya dengan hasil kajian Cook (2008, p.21) yang menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan yang tinggi adalah 33 persen lebih kecil kemungkinannya untuk meninggalkan organisasi mereka dalam tahun depan. Didukung pula dengan kajian yang dilakukan oleh Park dan Gursoy (2012) bahwa ketiga dimensi *employee engagement* (*vigor, dedication, dan absorption*) memiliki pengaruh yang negatif terhadap turnover intention.

Berdasarkan pada kajian hasil kajian diatas maka dengan demikian dapat peneliti simpulkan bahwa semakin tinggi tingkat keterikatan seorang pegawai akan dapat mempengaruhi tingkat *turnover intention* pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa tingginya tingkat keterikatan pegawai pada perusahaan dapat mempengaruhi tingkat keinginan pegawai untuk keluar dari perusahaan.

Dengan kata lain, jika karyawan memiliki *engagement* tinggi dengan perusahaan maka akan semakin cenderung bertahan dalam perusahaan dan tidak memiliki keinginan untuk berpindah atau keluar dari perusahaan.

H. Kecerdasan Emosional terhadap Kelelahan Kerja

Kecerdasan yang berkembang pada manusia terdiri dari kecerdasan intelektual (*intelligence quotient-IQ*), kecerdasan emosional (*emotional intelligence-EI*), dan kecerdasan spiritual (*spiritual quotient-SQ*). Kecerdasan intelektual (IQ) merupakan kemampuan seseorang untuk mengamati, menganalisis, dan menginterpretasikan keadaan. Kecerdasan emosional (EI) merupakan kemampuan untuk mengenali dan mengelola emosi, serta menggunakan emosi tersebut untuk mengarahkan pikiran dan tindakan.

Kajian ini berfokus pada kecerdasan emosional karena, tingginya tingkat stres di lingkungan kerja pegawai mengarahkan pegawai untuk dapat mengendalikan emosinya. Kemampuan untuk memotivasi diri, bertahan menghadapi frustrasi, mengatur suasana hati, dan menjaga agar beban stres tidak melumpuhkan kemampuan berpikir, merupakan ciri-ciri dari seseorang yang memiliki kecerdasan emosional yang baik (Goleman, 2003:45). Jika kecerdasan emosional dapat dikelola dengan baik oleh

seseorang, maka hal ini dapat memotivasi seseorang untuk menangani tuntutan dan tekanan dari luar. Slaski dan Cartwright (2002) mengusulkan bahwa kecerdasan emosional dapat berfungsi sebagai moderator dalam proses terjadinya *burnout*.

Beberapa hasil kajian seperti Prins (2006) terdapat pengaruh kelelahan kerja terhadap emotional intelligence. Reilly (1994) dalam suatu konteks rumah sakit, diidentifikasi suatu hubungan negatif antara kelelahan kerja dan kecerdasan emosional. Baron et al (2000) bahwa para pejabat pembuat kebijakan menunjukkan angka signifikan yang lebih tinggi pada kecerdasan emosional lebih mudah terserang stres dan mengatasinya lebih baik. Ricca (2003) mengidentifikasi suatu hubungan negatif antara kerja dengan kecerdasan emosional pada individu. Sedangkan Garder dan Stough (2002) menunjukkan suatu hubungan yang negatif antara kecerdasan emosional dan stress jabatan. Kajian Duran Extremera (2004) menemukan hubungan signifikan antara kelelahan kerja dan kecerdasan emosional pada para pekerja profesional dalam bekerja dengan pasien dengan di abilities. Oginska Bulik (2005) menunjukkan bahwa kecerdasan emosional dinyatakan sebagai kemampuan untuk mengenali, menyatakan dan mengendalikan emosi mungkin punya satu dampak di stress pekerjaan yang dirasakan dan konsekwensi dari dampak stress.

Berkaitan kelelahan kerja dengan kecerdasan emosional, beberapa kajian seperti Bensons (2007) bahwa kelelahan yang lebih muda usianya memiliki kelelahan yang lebih tinggi secara signifikan tanpa terpengaruh oleh tahapan karir dimana ia berada. Kelelahan kerja ditemukan memiliki korelasi signifikan dengan pensiun dini atau dengan niatan untuk mengikuti pelatihan dan sebaliknya tidak memiliki hubungan signifikan dengan level kecerdasan emosional pada umumnya.

Dari hasil kajian Benson (2007) juga menemukan bahwa kendali emosional, pengenalan emosional dan ekspresi, serta pemahaman terhadap emosi didapati sebagai prediktor yang signifikan dari kelelahan kerja. Eksplorasi terhadap perbedaan gender juga mendapatu bahwa wanita memiliki level kelelahan kerja yang sedikit lebih tinggi.

Meskipun banyak perhatian yang telah difokuskan pada kelelahan dan kecerdasan emosional selama 30 tahun terakhir,

studi terbaru yang meneliti interaksi antara kedua variabel. **Kaur, Sambasivan, dan Kumar (2013)** berusaha untuk menilai pengaruh kecerdasan emosional dan kelelahan pada perilaku peduli perawat rumah sakit dengan responden sebanyak 550 orang di Malaysia dengan menggunakan metode *cross-sectional*. Dimana **Kaur, Sambasivan, dan Kumar** dalam kajiannya menggunakan *Schutte Self-Report Emotional Intelligence Test (SSEIT)* untuk variabel kecerdasan emosional dan *Maslach Burnout Inventory- Human Services Survey (MBI-HSS)* untuk mengukur variabel kelelahan, penulis menemukan bahwa dari perawat dengan tingkat kecerdasan emosional yang lebih tinggi menunjukkan tingkat perilaku peduli perawat yang lebih tinggi. Selain itu, dalam studinya menemukan bahwa perawat yang tinggi tingkat kecerdasan emosionalnya akan mengalami tingkat kelelahan yang lebih rendah. Para penulis menyimpulkan bahwa perawat mengakui harus dapat mengelola emosi mereka sendiri dan menunjukkan perhatian yang lebih baik terhadap pasien sehingga mengarah ke kepuasan kerja yang lebih besar dan dapat mengurangi kelelahan. Beberapa keterbatasan kajian yaitu kurangnya uji generalisasi terhadap sampel kajian dan para peneliti tidak dapat mengukur 'persepsi pasien dari perilaku peduli yang dimiliki perawat.

Dalam studi sebelumnya, **Görgens-Ekermans dan Brand (2012)** meneliti kecerdasan emosional sebagai mediasi dari hubungan variabel *stres* kerja dan kelelahan. Menggunakan sampel sebanyak 122 orang perawat di Afrika Selatan, kecerdasan emosional diukur dengan menggunakan *Swinburne University Emotional Intelligence Test* dan *Maslach Burnout Inventory* untuk mengukur *burnout* antara peserta. Para penulis menemukan hubungan terbalik yang konsisten antara kontrol emosi dan manajemen sebagai dimensi kecerdasan emosi dan stres serta kelelahan. Sependapat dengan studi **Kaur, Sambasivan, dan Kumar (2013)**, hubungan yang signifikan secara statistik ditemukan antara kecerdasan emosi, stres dan kelelahan. Para penulis menyimpulkan bahwa kecerdasan emosional dapat membantu mengurangi kelelahan saat mengalami stres yang kronis. Ada beberapa keterbatasan kajian seperti kurangnya generalisasi

untuk populasi yang lebih luas, dan penggunaan tindakan laporan diri menuju keinginan dan respon bias sosial.

Ada beberapa bukti yang menunjukkan dampak dari kecerdasan emosional dan kelelahan pada kepuasan pasien. Weng et al. (2011) mengeksplorasi hubungan antara kecerdasan emosional dan kelelahan dokter, kepuasan kerja, dan kepuasan pasien. Sampel mereka terdiri dari 110 internis dan 2872 pasien yang disurvei menggunakan Inventarisasi *Wong and Low Emotional Intelligence Scale (WLEIS)* dan *Maslach Burnout (MBI)*. Hasil kajian menunjukkan bahwa secara statistik terdapat hubungan yang signifikan antara kecerdasan emosional, kelelahan, dan kepuasan kerja. Skor yang lebih rendah dari kelelahan yang ditemukan terkait dengan kepuasan kerja yang lebih tinggi. Selain itu, kepuasan pasien lebih tinggi berkorelasi dengan *burnout* yang lebih rendah. Keterbatasan studi termasuk pilihan Bias karena dokter yang tahu mereka memiliki hubungan yang baik dengan pasien mungkin lebih cenderung setuju untuk berpartisipasi. Selain itu, pasien dengan pengalaman negatif mungkin telah dikeluarkan dari sampel.

Mengingat tingginya tingkat burnout di kalangan guru, Alavinia dan Ahmadzadeh (2012) menguji hubungan antara kecerdasan emosional dan kelelahan antara guru. Sebuah sampel dari 75 guru SMA di West Azerbaijan menyelesaikan Maslach Burnout Inventory- Pendidik Survey dan Baron Emotional Quotient Inventory (EQ-i). Para penulis menemukan hubungan negatif antara kecerdasan emosional dan kelelahan. Selain itu, usia dan pengalaman mengajar yang berkorelasi positif dengan kecerdasan emosional dan terbalik berkorelasi dengan *burnout* guru. Namun, studi ini dibatasi pada ukuran sampel yang kecil yang mempengaruhi generalisasi.

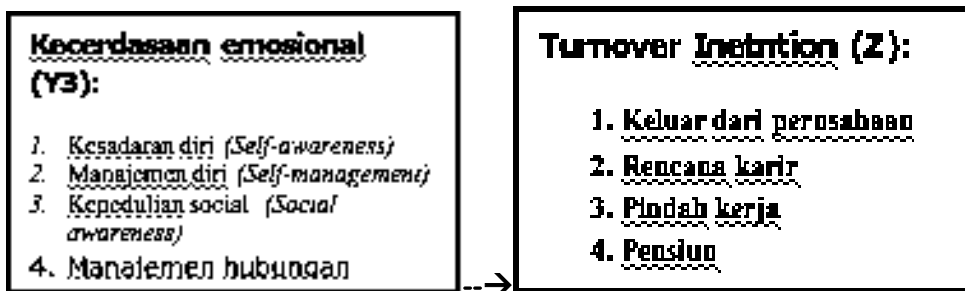
Kajian Galit Meisler; 2013 yang menguji hubungan antara kecerdasan emosional dan *perceived organizational justice*, dan pengaruhnya terhadap *turnover intention* dengan sampel sejumlah 368 karyawan dari sebuah organisasi keuangan. Hasil kajiannya menunjukkan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh positif dengan keadilan organisasi yang dirasakan dan kecerdasan emosional berhubungan negatif dengan *turnover intention*.

Selanjutnya, *perceived organizational justice* memediasi hubungan variabel kecerdasan emosional dengan *turnover intention*.

Wong dan Low (2002), menyatakan bahwa karyawan yang tinggi tingkat kecerdasan emosionalnya dapat menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang tinggi pula, pengalaman dan emosi afektif yang positif di tempat kerja. Sementara di sisi lain karyawan dengan kecerdasan emosional yang rendah, dapat menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang rendah, dan memiliki pengalaman dan emosi yang kurang positif di tempat kerja. Wong dan Low menyarankan bahwa karyawan yang memiliki kecerdasan emosional yang tinggi akan cenderung untuk

meninggalkan pekerjaan mereka, sementara karyawan yang memiliki tingkat kecerdasan emosional yang rendah akan lebih mungkin untuk tetap bertahan di perusahaan.

Studi yang telah diuji hubungan antara kecerdasan emosional dan *turnover intention* memiliki temuan konsisten bagian produksi (Carmeli, 2003; Jordan dan Troth, 2011; Vigoda-Gadot dan Meisler, 2010; Wong dan Low, 2002). Untuk dapat melihat pengaruh variabel kecerdasan emosional terhadap variabel *turnover intention* maka dapat dilihat pada model berikut:



Gambar 2.1 Model hubungan variabel kecerdasan emosional terhadap *turnover intention*

I. Kelelahan Kerja Terhadap *Turnover Intention*

Kajian kelelahan kerja pada ekspatriat di Papua New Guinea (PNG), dilakukan oleh Banugovan and Fish (2006) menemukan bahwa faktor konflik peran dengan *ambiguitas* peran dan kelebihan beban kerja berpengaruh signifikan terhadap dimensi kelelahan kerja (kelelahan emosional, depresional, penurunan prestasi personal). Selanjutnya Penewe et al (2002) melakukan

kajian mengenai hubungan stress kerja secara universal terhadap stressor peran, etika diri dan kelelahan kerja. Dimana Penewe et al (2002) melakukan kajian di sembilan negara yaitu, 1) Di Amerika Serikat konflik peran berpengaruh negatif terhadap efikasi diri dan berpengaruh positif terhadap kelelahan kerja. Ketika efikasi diri di masukan dalam persamaan, konflik peran tidak berpengaruh terhadap kelelahan kerja.

Menurut Baba et al. (2009), individu yang mengalami kelelahan emosional tinggi lebih mungkin untuk menurunkan kinerja dan mengurangi sumber daya mereka untuk menjalankan tuntutan dan tanggungjawab pekerjaan, sehingga meningkatkan kelelahan emosional yang lebih tinggi dan akibatnya mempengaruhi kinerja. Karyawan yang mengalami kelelahan emosional dapat menimbulkan reaksi untuk minat keluar (*intention*) (Yavas et al, 2008;. Sawyerr et al, 2009).

Edward Shih-Tse Wang (2014) dalam kajiannya tentang pengaruh komitmen, kelelahan emosional dan *turnover intention* yang dilakukan pada industri jasa restoran dengan 401 responden. Dalam kajiannya mendukung hipotesis bahwa ikatan sosial dan keuangan mempengaruhi komitmen afektif, struktural dan keuangan obligasi mempengaruhi komitmen continuance. Selanjutnya, komitmen afektif merupakan faktor penting untuk mencegah kelelahan emosional dan *turnover intention*, sedangkan komitmen kontinyu berpengaruh positif kelelahan emosional. Dengan demikian, karyawan mengalami tingkat kelelahan emosional yang tinggi dapat memungkinkan untuk meninggalkan organisasi atau keluar dari perusahaan dan mencari peluang karur baru. Sehingga dari beberapa hasil kajian diatas maka dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi tingkat kelelahan kerja seorang pegawai maka kecenderungan pegawai untuk keluar dari organisasi akan semakin tinggi. Berikut merupakan tabel hasil-hasil kajian terdahulu yang terkait dengan kajian ini:

Tabel 2.4. Perbandingan Kajian Terdahulu dengan Kajian kini:

Peneliti	Judul Kajian	Tujuan Kajian	Hasil Kajian	Keterangan
Madhura Bedarkar, Deepika Pandita (2013)	study on the drivers of employee engagement impacting employee performance	Untuk mengetahui Drivers of Employee Engagement (Communication; Leadership; and Work Life Balance) dan menganalisis dampak dari employee engagement terhadap kinerja dan kesejahteraan karyawan	Secara konsep bahwa employee engagement merupakan factor penting bagi perusahaan untuk menjadikan pegawai memiliki tanggung jawab dalam melaksanakan tugasnya.	Secara konsep bahwa employee
Hyun Jeong Kim, Kang Hyun Shin, Nancy Swanger (2009)	burnout and engagement: A comparative analysis using the Big Five personality dimensions	Kajian ini memfokuskan pada variabel <i>job burnout, job engagement</i> , dan hubungannya dengan dimensi kepribadian Big Five: <i>extraversion, agreeableness, conscientiousness, neuroticism, and openness to experience</i>	Kepribadian mempengaruhi <i>burnout</i> yaitu kepribadian <i>neuroticism</i> sedangkan dua dimensi kepribadian mempengaruhi <i>engagement</i> yaitu <i>conscientiousness and neuroticism</i> . Kepribadian positive seperti <i>extraversion</i> dan <i>agreeableness</i> tidak memengaruhi <i>burnout and employee engagement</i>	Data dikumpulkan dari karyawan pada posisi manajerial/supervisor dan non supervisor pada restoran siap saji.
Jamie A. Gruman, Alan M. Saks (2011)	Performance management and employee engagement	Menjelaskan secara konseptual keterkaitan antara employee engagement dan kinerja dan	Employee engagement merupakan perspektif baru dalam meningkatkan	

Peneliti	Judul Kajian	Tujuan Kajian	Hasil Kajian	Keterangan
		melihat factor pendorong dari employee engagement	kinerja pegawai di suatu perusahaan	
Andre Azourya, Lindos Daoub, Fares Sleiaty (2013)	Employee engagement in family and non-family firms	Untuk menganalisis factor-faktor <i>employee engagement</i> seperti: (<i>psychological factors, compensation and communication</i>) pada perusahaan <i>family and non-family</i> .	Beberapa factor (<i>psychological factors, compensation and communication</i>) memiliki hubungan yang positif terhadap employee engagement	Sampel kajian 60 responden yang bekerja di perusahaan swasta yang kepemilikan family dan non family. Diuji dengan analisis deskriptif dan verifikatif
K.Ravichandra, R.Arasu, S.Arun Kumar (2011)	The Impact of Emotional Intelligence on Employee Work, Engagement Behavior: An Empirical Study	Melihat pengaruh Emotional intelligence terhadap perilaku kerja engagement	Kecerdasan emosional seseorang yang positif maka akan berdampak positif terhadap perilaku kerja engagement pada pegawai	Sampel kajian 119 karyawan bidang IT di Kota Chennai India. Analisis yang digunakan deskriptif dan verifikatif dengan SPSS
Reza Pishghadam and Samanch Sahebjam (2010)	Personality and Emotional Intelligence in Teacher Burnout	Meneliti hubungan antara kepribadian guru; kecerdasan dengan kelelahan kerja pada guru	Terdapat hubungan yang signifikan antara kepribadian dengan kecerdasan emosional dan kecenderungan burnout pada guru	Menggunakan responden 147 guru di kota Mashhad Iran. Analisis yang digunakan regresi dan homogenitas
Galit Meisler (2012)	Empirical exploration of the relationship between emotional intelligence,	Bertujuan untuk menguji hubungan antara <i>emotional intelligence</i> dan <i>perceived organizational justice</i> , dan	<i>emotional intelligence</i> berhubungan positif dengan <i>perceived organizational justice</i> , dan erhubungan negatif	Sampel yang digunakan 368 karyawan dari sebuah organisasi keuangan untuk

Peneliti	Judul Kajian	Tujuan Kajian	Hasil Kajian	Keterangan
	perceived organization al justice and turnover intentions	bagaimana pengaruhnya terhadap <i>turnover intentions</i>	dengan <i>turnover intentions</i> . <i>Emotional intelligence</i> berpengaruh positif terhadap <i>turnover intentions</i> Selanjutnya, <i>Emotional intelligence</i> berpengaruh positif terhadap <i>turnover intentions</i> dengan peran mediasi dari <i>perceived organizational justice</i>	menguji model kajian dan hipotesis
Edward Shih-Tse Wang (2012)	he effects of relationship bonds on emotional exhaustion and turnover intentions in frontline employees	Untuk menguji hubungan marketing concept bonds (social, structural and financial bonds) have different effects on employee affective (want to stay), normative (ought to stay) and continuance commitment (have to stay). The research also investigates which types of commitment influence emotional exhaustion and turnover intentions significantly.	he findings support the hypothesis that whereas social and financial bonds influence affective commitment, structural and financial bonds influence continuance commitment. Furthermore, affective commitment is a crucial factor for preventing emotional exhaustion and turnover intentions, whereas continuance commitment positively affects emotional exhaustion.	Data were collected through a self-reported questionnaire administered to 401 restaurant service industry frontline workers.

Peneliti	Judul Kajian	Tujuan Kajian	Hasil Kajian	Keterangan
Priya, Annamalai, N. Panchanatham, (2014)	Personality in Relation to Emotional Intelligence among the Professionals	mengetahui hubungan antara kepribadian dan kecerdasan emosional diantara para profesional. Untuk mengetahui pengaruh variabel kepribadian (demografis) terhadap kecerdasan emosional	hasil menunjukkan bahwa ada hubungan yang positif dan signifikan antara kecerdasan emosional dan kepribadian. Juga ada pengaruh yang signifikan antara variabel demografis kepribadian (demografis) dengan kecerdasan emosional	Dalam kajian ini sampel yang digunakan dari 100 para profesional yang dipilih secara acak dari Daerah Madurai, Tamil Nadu.
Sajjad Hussain, Muhmmad Abbas, Khurram Shahzad and Syeda Asiya Bukhari (2011)	Personality and career choices	Menguji relevansi tentang berbagai jenis karakter kepribadian dengan sifat dan persyaratan pekerjaan	hasil kajian menunjukan bahwa ciri-ciri kepribadian yang menonjol bisa sukses dalam menyelaraskan dengan persyaratan pekerjaan tertentu.	
Justin Newton Scanlan, and Megan Still (w2013)	Job satisfaction, burnout and turnover intention in occupational therapists working in mental health	to examine factors related to job satisfaction, turnover intention and burnout in a group of occupational therapists in mental health.	burnout was associated with lower job satisfaction and higher turnover intention. Higher job satisfaction was associated with rewards (remuneration and recognition) as well as cognitively challenging work. The variables most significantly associated with poorer wellbeing	Thirty-four occupational therapists (response rate approximately 60%) in a metropolitan public mental health service participated in a whole-of-service workforce survey. The survey included

Peneliti	Judul Kajian	Tujuan Kajian	Hasil Kajian	Keterangan
			(higher turnover intention and burnout) were recipient contact demands (perception that contact with service users or families was demanding), and feelings of stress or fatigue.	measures of job satisfaction, turnover intention, burnout, job hindrances, job challenges and job resources and questions about positive and negative, aspects of positions and factors that attracted employees to their current position.
Christopher A. Hafen • Kamlesh Singh • Brett Laursen (2011)	The Happy Personality in India: The Role of Emotional Intelligence	This study examined the relations among the big five personality traits, emotional intelligence, and happiness.	The findings suggest different associations than those of past studies regarding personality and happiness in Western samples. According to these results from an Indian sample, emotional intelligence may serve as an intermediary from personality to happiness for females, but has independent contributions to happiness for males.	Participants included 205 (51 females, 154 males) university students in India.
Aditya	he moderated	The purpose of this	he results indicate	he

Peneliti	Judul Kajian	Tujuan Kajian	Hasil Kajian	Keterangan
Simha, David F. Elloy, Han-Chung Huang (2014)	relationship between job burnout and organizational cynicism	paper is to examine the relationship between two components of job burnout (emotional exhaustion and depersonalization) and organizational cynicism. Another aim of this research was to examine the role of moderating variables such as role conflict, work-family conflict, perceived fairness, and trust in coworkers on the relationship between burnout and organizational cynicism.	that several variables acted as moderators in the relationship between emotional exhaustion and organizational cynicism, and in the relationship between depersonalization and organizational cynicism. Trust in coworker, perceived fairness, and role conflict all were found to negatively influence the relationship between a burnout component and cynicism, whereas work-family conflict had a positive influence on the relationship between depersonalization and cynicism.	methodology was a survey-based quantitative method. Totally, 172 nurses in a Taiwanese hospital were surveyed, and 169 completed responses were obtained. The nurses filled out self-report surveys that measured their levels of burnout, organizational cynicism, and various other variables including demographic variables.
Myleen M. Leary, Michael D. Reilly and F. William Brown (2008)	study of personality preferences and emotional intelligence	For over three decades the Myers-Briggs Type Indicator (MBTI), a typology of personality preferences based on Jungian psychology, has been one of the most frequently used assessments in personal and	results support the relationship between extroversion and the components of EI. Somewhat counter intuitively stress management, the measure of EI that captures an individual's internal focus, is	MBTI, Form G, and EQI data are collected in a population of over 500 managers and professional workers in an international manufacturing facility. Both categorical

Peneliti	Judul Kajian	Tujuan Kajian	Hasil Kajian	Keterangan
		managerial development. Over the last decade attention to the possibility of non-cognitive intelligence based on emotions has attracted considerable attention in both the academic and practitioner communities. This paper aims to report on an empirical study examining the possible relationships between the dispositional factors measured by the MBTI and elements of emotional intelligence (EI) as measured by the Bar-On's emotional quotient inventory (EQI).	related to extroversion. A positive and significant relationship between a preference for the use of feeling in decision making and an individual's EI is also found.	and continuous analysis of variance is utilized to test ten hypothesized relationships between personality preferences and EI constructs.
M. Brad Shuck, Tonette S. Rocco, & Carlos A. Albornoz (2010)	Exploring employee engagement from the employee perspective: implications for HRD	Melihat perspektif employee engagement pada manajemen SDM	beberapa variabel dapat menciptakan employee engagement pada pegawai seperti :rekan kerja; iklim kerja dan kesempatan belajar	Kajian dilakukan dengan mengumpulkan data atau dokumen melalui wawancara; dan pengamatan langsung.
Ologbo C.	individual	purpose	The findings of this	this study was

Peneliti	Judul Kajian	Tujuan Kajian	Hasil Kajian	Keterangan
Andrewa, Saudah Sofian (2012)	Factors and Work Outcomes of Employee Engagement	ascertaining the uncertainty about the influence of individual factors of employee engagement on work outcomes using the measures of employee engagement (job and organization engagements) as the mediating variables and the social exchange theory as the theoretical underpinning	study showed a significant difference between job engagement and organization; with co-employee support as a major individual factor that influences both measures of engagement and the work outcomes.	conducted on 104 HR officers working at the Inland Revenue Board of Malaysia



BAB III

MOTIVASI KERJA

(Contributed Agus Maulana & SM Guntur)

“ Yang Tersulit itu, Mamotivasi Diri Sendiri “

A. Definisi Motivasi Kerja

Manusia dalam melakukan suatu pekerjaan tidak terlepas dari motivasi kerja. Menurut Hasibuan (2008) motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya potensi bawahan agar mau bekerja secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah di tentukan. Motivasi kerja terdiri dari dua kata yaitu motivasi dan kerja. motivasi berasal dari kata dasar Motif, yang mempunyai arti suatu perangsang, keinginan dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang. Motivasi adalah pemberian daya penggerak menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama dengan efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

Menurut Robins (2007) motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi yang di kondisikan oleh kemampuan upaya itu dalam memenuhi beberapa kebutuhan individual. Kebutuhan terjadi apabila tidak ada keseimbangan antara apa yang di miliki dan apa yang di harapkan, dorongan merupakan kekuatan mental yang berorientasi pada pemenuhan harapan dan pencapaian tujuan dan tujuan adalah sasaran atau hal yang ingin dicapai oleh seseorang/individu. Sedangkan menurut Hasibuan (2009) kerja adalah sejumlah aktifitas fisik dan mental untuk mengerjakan suatu pekerjaan.

Selanjutnya menurut Winardi (2007) motivasi kerja adalah suatu kekuatan potensial yang ada dalam diri seorang manusia, yang dapat di kembangkan oleh kekuatan luar yang pada intinya berkisar sekitar imbalan moneter dan imbalan non moneter yang dapat mempengaruhi hasil kinerjanya secara positif atau secara negatif, hal mana tergantung pada situasi dan kondisi yang di

hadapi orang yang bersangkutan. Cormick (dalam Handoko, 2003) mengemukakan bahwa motivasi kerja didefinisikan sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan, dan memelihara perilaku berhubungan dengan iklim organisasi.

Pendapat para ahli tentang jenis-jenis motivasi yang banyak tidak diperhatikan oleh sebagian instansi dan bidang industry diantaranya adalah:

B. Jenis-Jenis Motivasi Kerja

Hasibuan (2005) menyatakan bahwa dari jenisnya, motivasi dapat dibedakan menjadi motivasi positif dan motivasi negatif.

1. Motivasi Kerja Positif

Motivasi kerja positif adalah suatu dorongan yang diberikan oleh seorang karyawan untuk bekerja dengan baik, dengan maksud mendapatkan kompensasi untuk mencukupi kebutuhan hidupnya dan berpartisipasi penuh terhadap pekerjaan yang ditugaskan oleh perusahaan/organisasinya. Ada beberapa macam bentuk pendekatan motivasi positif dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai, yaitu:

- a. Penghargaan Terhadap Pekerjaan Yang Dilakukan: Seorang pemimpin memberikan pujian atas hasil kerja seorang karyawan jika pekerjaan tersebut memuaskan maka akan menyenangkan seorang karyawan tersebut.
- b. Informasi: Pemberian informasi yang jelas akan sangat berguna untuk menghindari adanya berita-berita yang tidak benar, kesalah pahaman atau perbedaan pendapat dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.
- c. Pemberian perhatian yang tulus kepada karyawan sebagai seorang individu. Para karyawan dapat merasakan apakah suatu perhatian diberikan secara tulus atau tidak, hendaknya seorang pimpinan harus berhati-hati dalam memberikan perhatian.
- d. Persaingan: Pada umumnya setiap orang senang bersaing secara jujur. Oleh karena itu pemberian hadiah untuk yang menang merupakan bentuk motivasi positif.
- e. Partisipasi: Dijalankannya partisipasi akan memberikan manfaat seperti dapat dihasilkan suatu keputusan yang lebih baik.

- f. Kebanggaan: Penyelesaian suatu pekerjaan yang dibebankan akan menimbulkan rasa puas dan bangga, terlebih lagi jika pekerjaan yang dilakukan sudah disepakati bersama.

2. Motivasi Kerja Negatif

Motivasi kerja negatif dilakukan dalam rangka menghindari kesalahan-kesalahan yang terjadi pada masa kerja selain itu, motivasi kerja negatif juga berguna agar karyawan tidak melalaikan kewajiban-kewajiban yang telah dibebankan. Bentuk motivasi kerja negatif dapat berupa sanksi, skors, penurunan jabatan atau pembebanan denda.

Berdasarkan sumbernya motivasi dapat dibedakan menjadi motivasi eksternal dan internal.

a. Motivasi Internal

Motivasi internal timbul pada diri pekerja waktu dia menjalankan tugas-tugas atau pekerjaan dan bersumber dari dalam diri pekerjaan itu sendiri. Dengan demikian berarti bahwa kesenangan pekerja muncul pada waktu dia bekerja dan dia sendiri menyenangi pekerjaan itu. Motivasi dari dalam diri individu, karena memang individu itu mempunyai kesadaran untuk berbuat. Baginya berbuat adalah suatu kewajiban, laksana makan sebagai kebutuhan dan paksaan, ancaman, atau imbalan yang bersifat eksternal lainnya memang penting akan tetapi tidaklah lebih penting dibandingkan aspek-aspek nirmaterial.

b. Motivasi Eksternal

Motivasi eksternal adalah motivasi yang muncul sebagai akibat adanya pengaruh yang ada diluar pekerjaan dan dari luar diri pekerja itu sendiri. Motivasi dari luar biasanya dikaitkan dengan imbalan. kesehatan, kesempatan cuti, program rekreasi perusahaan, dan lain-lain. Pada konteks ini manusia organisasional ditempatkan sebagai subjek yang dapat didorong oleh faktor luar. Manusia bekerja, karena semata-mata didorong oleh adanya sesuatu yang ingin dicapai dan dapat pula bersumber dari faktor-faktor diluar subjek.

C. Dimensi dan Indikator Motivasi Kerja

Menurut Wibowo (2011), dimensi dan indikator motivasi adalah sebagai berikut:

1. Kebutuhan untuk berprestasi.
 - a. Target kerja.
 - b. Kualitas kerja.
 - c. Tanggung jawab.
 - d. Resiko.
2. Kebutuhan memperluas pergaulan.
 - a. Komunikasi.
 - b. Persahabatan
3. Kebutuhan untuk menguasai sesuatu pekerjaan.
 - a. Pemimpin.
 - b. Duta perusahaan.
 - c. Keteladanan.

Selanjutnya Seperti yang di ungkapkan (Amstrong, 1994) Kebutuhan akan prestasi dan merupakan dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, bergulat untuk sukses. Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel motivasi yaitu: berusaha keras untuk mencapai prestasi kerja, menikmati tantangan yang sulit dalam pekerjaan, meningkatkan diri dalam menyelesaikan setiap tugas, menikmati pencapaian tujuan hidup yang realistis, mampu menyelesaikan tugas-tugas.

Salah satu indicator yang tidak terlepas dari motivasi yakni Kepuasan Kerja yang selalu disebut sebut dalam kehidupan berorganisasi dan dalam keseharian pekerjaan yaitu kepuasan kerja yang sebenarnya dimanakan dan seperti apakah kepuasan kerja itu.

D. Kepuasan Kerja

Definisi Kepuasan Kerja

Menurut Sutarto Wijono (2010) kepuasan adalah suatu perasaan yang menyenangkan yang merupakan hasil dari persepsi individu dalam rangka menyelesaikan tugas atau memenuhi kebutuhannya untuk memperoleh nilai-nilai kerja yang penting bagi dirinya.

Robbins (2007) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Pekerjaan menuntut interaksi dengan rekan sekerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijakan organisasi, memenuhi standar kinerja, hidup pada kondisi kerja yang sering kurang dari ideal, dan hal serupa lainnya. Ini berarti penilaian (*assessment*) seorang pegawai terhadap puas atau tidak puasnya dia terhadap pekerjaan merupakan penjumlahan yang rumit dari sejumlah unsur pekerjaan yang diskrit (terbedakan dan terpisahkan satu sama lain).

Sedangkan Handoko (2000) menggambarkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu keadaan emosional sebagai refleksi dari perasaan dan berhubungan erat dengan sikap karyawan sendiri, situasi kerja, kerjasama antara pimpinan dengan karyawan. Hal ini akan tampak dari sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

E. Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Anwar (2009) indikator kepuasan kerja yaitu:

1. Kesesuaian, Seseorang akan merasakan kepuasan bila apa yang didapat seseorang lebih dari apa yang diharapkan.
2. Rasa adil, Kepuasan seseorang didapat bagaimana seseorang merasakan adanya suatu keadilan atas situasi tertentu, dan dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain.
3. Hilangnya perasaan tidak puas, Merupakan faktor-faktor yang menjadi penyebab dari ketidakpuasan seseorang. Adapun faktor-faktor itu meliputi: gaji, penyelia, teman kerja, kondisi kerja, kebijakan perusahaan, dan keamanan kerja.
4. *Satisfiers*, Merupakan faktor-faktor yang menjadi sumber dari kepuasan seseorang meliputi: pekerjaan itu sendiri, prestasi kerja, kesempatan untuk maju dalam pekerjaan, pengakuan terhadap prestasi, dan tanggung jawab.

Berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa aspek-aspek kepuasan kerja adalah kesesuaian, rasa adil, hilangnya perasaan tidak puas dan *satisfiers*.

Menurut Rivai (2011) secara teoritis, faktor-faktor yang dapat memengaruhi kepuasan kerja sangat banyak jumlahnya, seperti

gaya kepemimpinan, produktivitas kerja, perilaku, *locus of control*, pemenuhan harapan penggajian dan efektivitas kerja. Faktor-faktor yang biasanya digunakan untuk mengukur kepuasan kerja seseorang adalah: (a) isi pekerjaan, penampilan, tugas pekerjaan yang aktual dan sebagai kontrol terhadap pekerjaan; (b) supervisi; (c) organisasi dan manajemen, (d) kesemoatan untuk maju, (e) gaji dan keuntungan dalam bidang financial lainnya seperti adanya insentif, (f) rekan kerja, (g) kondisi pekerjaan.

F. Faktor-Faktor Kepuasan Kerja

Ghisell dan Brown (dalam As'ad, 2000) mengemukakan lima faktor yang menimbulkan kepuasan kerja, yaitu:

1. Kedudukan (posisi); dalam arti kedudukan yang lebih tinggi tidak selalu memberikan kepuasan yang lebih tinggi pula. Menurut mereka, perubahan tingkat pekerjaanlah yang mempengaruhi kepuasan kerja.
2. Pangkat (golongan); dalam arti kenaikan pangkat atau golongan dapat merubah perilaku dan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya.
3. Umur; dalam arti semakin lanjut usia pegawai maka tingkat kepuasan kerja biasanya semakin tinggi.
4. Jaminan finansial dan jaminan sosial, dimana masalah finansial dan jaminan sosial pada umumnya berpengaruh terhadap kepuasan kerja.
5. Mutu pengawasan. Kepuasan pegawai dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga pegawai merasa dirinya merupakan bagian penting dari organisasi kerja.

Selanjutnya Burt (dalam As'ad, 2000) mengungkapkan faktor-faktor yang dapat menimbulkan kepuasan kerja, yaitu:

1. Faktor hubungan antar pegawai; mencakup hubungan antara manajer dengan pegawai, faktor fisik dan kondisi kerja, hubungan sosial di antara pegawai, sugesti dari teman sekerjan, emosi, dan situasi kerja.
2. Faktor individual, yaitu faktor yang berhubungan dengan sikap orang terhadap pekerjaannya, umur orang sewaktu bekerja, dan jenis kelamin.

3. Faktor luar, yakni faktor yang berhubungan dengan keadaan keluarga dan pegawai, rekreasi, dan pendidikan (*training, up grade*).



BAB IV

KINERJA MSDM

(Contributed Agus Maulana & Helly Khairuddin)

“Kinerja bukan kata yang Sulit, namun Kebersamaan jadi Kunci”

GRAND THEORY KAJIAN: Teori Manajemen Sumber Daya Manusia (Theories of Human Resources Management)

Grand Teori pada kajian ini mengutamakan teori SDM terkait dengan Pengelola BUMDes, Pimpinan dan Pengawas serta Pemilik Tanggungjawab Usaha Lemabaga Ekonomi Desa ini sehingga berkaitan pula beberapa teori tentang *Human Needs* Bagaimana Manusia Dalam Memenuhi Kebutuhan Hidupnya, diantaranya Teori Hierarki Abraham Maslow (1943), Teori Kontingensi Kepemimpinan Frederick E Fiedler (1967) Teori Kepemimpinan Pemerintahan Desa, JA Schumpeter (1934), Kirzner (1973), Teori Kinerja Organisasi dengan Balance Scorecard (Robert S. Kaplan & David P. Norton, 1996), Teori Kepuasan Kerja (FJ Landy, 1978), Teori Komitmen (Allen & Meyer, 1997), Teori Kewirausahaan (Lamont, 1972) (Peter F Drucker.

Midle Teori : Perilaku Organisasi

Midle Teori pada kajian ini banyak mengambil teori Perilaku Organisasi dan Teori Kinerja Karyawan dan Kinerja Organisasi yang ada hubungannya dengan Pengelolaan BUMDes dan Kepala Desa selaku Penanggungjawab dari penggunaan seluruh aset dan proses pergerakan Lembaga Ekonomi Desa ini sehingga peneliti mengambil beberapa Teori dari pada ahli dan penulis buku seperti: (Stephen P Robin, 2002), (Gary Desler, 2005), (Richard M Steer, 1985), (Munsterberg, 1913; Mayo, 1933; Maslow,1943; McGregor,1960), (Gibson et.al, 1985), Teori Motivasi Kepuasan diantaranya Frederick Winslow Taylor (1911) Teori Motivasi Klasik, Abraham Maslow (1943) A Theory Humans Motivation, Maslow's Need Hierarchy Theory, Fredercik Herzberg (1968) Theory Two-Hygiene Motivator, Job Enrichment, Douglas Mc Gregor (1960) Theory X and Y, Mc Clelland Theory Learned Needs.

A. Teori Penilaian Kinerja

(Mathias & Jackson, 2006) (*Performance Appraisal*) adalah proses mengevaluasi karyawan (Top Manajer, Midle, Low dan Staff) atau sekelompok mitra kerja, terhadap penyelesaian pekerjaan dalam suatu periode tertentu, dengan alat ukur standar tertentu disesuaikan kebutuhan perusahaan, Nilai kontribusi penilaian harus mendapatkan umpan balik kinerja bagi karyawan untuk perbandingan dimasa depannya. Kontribusi tersebut adalah:

1. Kuantitas Output artinya Jumlah Hasil Pekerjaan dalam banyaknya unit
2. Kualitas Output artinya Jumlah Mutu Tinggi dalam Pekerjaan/Kepuasan
3. Jangka Waktu Output artinya Berapa Lama Penyelesaian dan Banyaknya
4. Kehadiran ditempat kerja artinya Ketepatan dan Lama Waktu bekerja
5. Sikap Kooperatif artinya Kerjasama dengan atasan, selevel dan bawahan
6. Spesifikasi Pekerjaan artinya Pengetahuan dan Skill dalam pekerjaan
7. Standar Pekerja artinya Melakukan Pekerjaan sesuai Tujuan Target
8. Kompetensi (Boulter, 2003), kinerja unggul, pekerjaan situasi tertentu
9. Kepuasan Pekerjaan artinya Besarnya Reward diterima atas Prestasi Kerja
10. Utility Reward artinya Kebermanfaatan Bonus diberikan pada Keluarga.

Pada point 8. Boulter menambahkan Kompetensi yaitu peran seseorang yang unggul dalam suatu pekerjaan dengan situasi tertentu, Peneliti menambahkan point 9 dan 10 bahwa penilaian kinerja memiliki hubungan dengan kepuasan kerja seiring kebutuhan karyawan menginginkan lebih dari sekedar gaji dan tunjangan jabatan serta beban kerja yang diterima sehingga berkaitan dengan kebermanfaatan kelebihan penghasilan bagi kebutuhan dan kesejahteraan keluarganya. Penilaian 360 Degree

Assesment (Yalis, 2002), (Schuler, 1999), (Ramadhany et.al, 2021) dapat digambarkan dengan tabel berikut:

Tabel 4.1 Metode 360 Degree Assesment.

Metode 360 Degree Assesment		
Aspek Penilaian	Kelebihan	Kekurangan
<ul style="list-style-type: none"> - Atasan - Diri Sendiri - Rekan Sejawat - Middle Manajer - Low Manejer - Supervisor - Visi Misi Organisasi - Terbalik 	<ul style="list-style-type: none"> - Pemahaman Efektifitas Individu terhadap orang lain. - Perilaku terhadap Visi Misi Tujuan Organisasi - Pemanfaatan Waktu Manajer dalam Proses - Efektifitas Kerjasama Tim - Efektifitas Waktu & Kerjasama Supervisor. - Untuk Penilaian Peringkat Karyawan Terbaik 	<ul style="list-style-type: none"> - Keterbukaan Budaya Organisasi, - Organisasi Paternalistik, Tertutup, Unsur Politik tidak cocok. - Tidak untuk evaluasi karyawan baru/calon. - Tidak untuk kenaikan pangkat dan golongan - Bersifat Subjektifitas - Menghambat Transaksi - Tidak untuk pelanggan

Peneliti menambahkan point Aspek Penilaian yakni Visi Misi Organisasi yang dinilai penting untuk selalu mengingatkan pada setiap moment apalagi saat penilaian karyawan sehingga memberikan kesan dalam ingatan karyawan tentang perusahaan, (Ramadhany et al, 2021) menambahkan satu point pada Aspek Kelebihan yaitu penilaian yang dapat memotivasi bagi karyawan lain bagi penilaian peringkat karyawan terbaik periode ini, dan dua point pada Aspek Kekurangan yaitu bersifat subjektifitas dan menghambat waktu bertransaksi yang terkadang menyita waktu bekerja. Peneliti menambahkan pada Aspek ini tidak untuk menaikkan pangkat dan golongan serta tidak dapat digunakan untuk pelanggan.

B. Teori Kinerja Manajer

Menurut (Noermijati, 2008) Teori Herzberg, (1959) (Gibson et.al, 1997) ada sepuluh faktor Hygiene yaitu 1) Kebijakan Perusahaan dan Administrai 2) Supervisi 3) Hubungan

Interpersonal dengan Supervisor 4) Hubungan Interpersonal dengan bawahan 5) Hubungan dengan Rekan Kerja 6) Gaji 7) Keamanan Kerja 8) Kehidupan pribadi 9) kondisi kerja 10) status. (Gerstmann, 2001) (Schwab & Heneman III, 1970) ((Whitset & Wilson, 1967), (Gibson et.al, 1997a) ada enam faktor yang dapat menimbulkan kepuasan kerja terhadap kinerja : Prestasi, Penghargaan, Kenaikan Pangkat, Pekerjaan Itu Sendiri, Pertumbuhan Pribadi, Tanggungjawab. Locke (Lawler, 1973), (Luthans, 2002) kepuasan kerja merupakan implikasi kinerja dari hasil penilaian kinerja karyawan dan pengalaman kerja seseorang Ada tiga dimensi Pertama: Kepuasan kerja adalah respon emosional terhadap suatu situasi kerja terhadap kinerjanya Kedua: kepuasan kerja seingkali ditentukan oleh sebaik apa hasil pekerjaan (outcome) memenuhi harapan kinerjanya Ketiga: kepuasan kerja menghubungkan sejauhmana hubungan dengan kinerjanya. Menurut (Arnold & Bosshoff, 2001) (Cirumbolo & Areni, 2005) (Walker, 1992) employee job performance adalah bagaimana seseorang mempengaruhi dan menyelesaikan tanggungjawab serta pekerjaannya untuk menghasilkan kualitas dan kuantitas yang dicapai. Bebrapa pendapat ahli (Mathis & Jackson, 2000), (Thoyib, 2005) (Mangkunegara, 2000), (Soeprihanto, 1988), (Carnall, 2003), (Mitzberg, 1973) (Dubin & Spray, 1964), (Horne & Lupton, 1965), (yang dapat digambarkan dalam tabel berikut tentang Kinerja Karyawan, Kinerja Manajer dan Kinerja Pemilik Usaha adalah sebagai berikut:

Tabel 4.2 Kinerja (*Ten Value Performance*)

Kinerja (<i>Ten Value Performance</i>)		
Karyawan	Manejer / Pimpinan	Pemilik Perusahaan
- Tugas, Tanggungjawab	- Beban Kerja dan Jabatan	- Penilaian Low, Midle dan Top Management
- Jabatan / Bawahan	- Visi, Misi dan Tujuan	- Visi Misi dan Strategi
- Kualitas Produk/Jasa	- Hubungan Interpersonal	- Pelanggan dan Inovasi
- Kuantitas Outcome	- Informasional / Berita	- Omset dan Profit
	- Traformasiona	- Benefit & Market Share
		- Pertumbuhan Usaha
		- Pertambahan Aset

Kinerja (<i>Ten Value Performance</i>)		
Karyawan	Manejer / Pimpinan	Pemilik Perusahaan
<ul style="list-style-type: none"> - Pelaporan Kinerja - Dinilai Supervisor - Rencana & Target - Gaji, Insentif, Bonus - <i>Job Employee Performance</i> - <i>Job Satisfactions</i> 	<ul style="list-style-type: none"> 1 Knowledge - Waktu Bekerja / Layanan - Produktifitas Usaha - Gaji, Tunjangan, Benefit - Managerial Performance - Leadership Satisfaction 	<ul style="list-style-type: none"> - Beban Hutang & Biaya - Cadangan Operasional - Pengembangan Usaha

Penulis memberikan penjabaran dari sepuluh kriteria kinerja karyawan dan manajer pada pendapat para ahli tersebut dan menambahkan 10 point pada Penilaian Kinerja menurut cara pandang Pemilik Perusahaan.

C. Teori Kinerja Organisasi

Menurut (Ricardo & Wade, 2001) digambarkan dalam sebuah tabel bahwa Kinerja Organisasi adalah penggabungan dari beberapa elemen yang mendukung pencapaian tujuan organisasi (Boyatzis, 2008) dalam Theory of Action and Job Performance: Best Fit, didukung oleh beberapa ahli (Luthan, 2006), (Gibson, 1988), (Gavrea et.al., 2012), (Barney, 2001) kinerja organisasi adalah akumulasi hasil-hasil kerja dari setiap level dan bagian organisasi struktur dan manajemen yang beragam dalam mencapai tujuan dengan menggunakan segenap sumberdaya manusia, seluruh kekayaan, kapabilitas, proses organisasi, atribut perusahaan, informasi serta pengetahuan yang dikendalikan perusahaan, yang menginginkan efektifitas dan efisien, ekonomi, kualitas, konsistensi perilaku, serta tindakan normatif, dinamis terhadap penilaian kinerja itu sendiri dan laporan kinerja dapat berupa finansial dan non finansial.

Disamping dua hal terpenting dalam pembagian Kinerja Financial dan Non Financial yang ada didalamnya yakni Elemen

Kinerja Organisasi (EKO) berdasarkan Individual, Job Demand dan Organizational Environment hal ini dipandang perlu karena EKO tidak dapat ditinggalkan dan menjadi satu kesatuan dalam gerak Kinerja Financial dan Kinerja Non Financial.

Tabel 4.3 Elemen Kinerja Organisasi

Elemen Kinerja Organisasi		
Individual	Job Demand	Organizational Environment
<ul style="list-style-type: none"> - Vision (Tujuan) - Values (Nilai-nilai) - Filosofi (Keberadaan) - Knowledge (Ilmu) - Competence (Ahli) - Ability (Mampu) - Career (Jabatan) - Interest (Minat) - Style (Gaya Kepemimpinan) - Skill (Ketrampilan) 	<ul style="list-style-type: none"> - Task (Permintaan Tugas Tanggung Jawab Masing-masing Bagian) - Functions (Fungsi, Sistem, Struktur, Iklim, Budaya, Posisi Strategis dan Kompetensi Inti Organisasi) - Roles (UU, Peraturan, Renstra, Visi, Misi, Budaya Organisasi, Tata Tertib, Uraian Tugas, Rincian Pekerjaan) 	<ul style="list-style-type: none"> - Pencapaian Kinerja Organisasi. - Gaya Kepemimpinan - Lingkungan Organisasi - Budaya Organisasi - Desain Pekerjaan - Kebijakan SDM - Informasi & Technology - Kekayaan Perusahaan - Governance Policy - Competitor/Stakeholder

Tabel 4.3 tersebut diatas berdasarkan Theory of Action and Job Performance : Best Fit Sumber : Boyatzis (2008)

D. Dimensi Kinerja

Pemanfaatan Pengukuran Kinerja menggunakan pendekatan Balanced Scorecard oleh Kaplan dan Norton (1996) dalam dilakukan dengan memperhatikan 4 sudut pandang yaitu sudut pandang keuangan (Financial Perspective), Pendekatan Pelanggan (Customer Perspective), Proses Bisnis Internal (Internal Process Bussiness) dan Pembelajaran serta Pertumbuhan (Learning and Growth) dengan indikator pengukuran seperti yang ditunjukkan pada Tabel Pengukuran Kinerja Balance Scorecard berikut ini:

Tabel 4.4 Pengukuran Kinerja BSC

Perspektive	Kriteria
Financial/ Keuangan	<ul style="list-style-type: none"> - Aliran Kas (<i>Cash Flow</i>) - Pengembalian Nilai Ekuitas (<i>Return On Equity</i>) - Pengembalian Nilai Aset (<i>Return On Asset</i>)
Cutomer/ Pelanggan	<ul style="list-style-type: none"> - Penilaian kemampuan mengatasi kebutuhan pelanggan (<i>Assesment of ability to aticipate customers' needs</i>) - Efektivitas praktik layanan pelanggan (<i>Effectiveness of customer sevice practices</i>) - Persentase Bisnis Berulang (<i>Percentase of Repeat Business</i>) - Kualitas komunikasi dengan pelanggan (<i>Quality of communication with customers</i>)
Internal Business Procces/Proses Bisnis Internal	<ul style="list-style-type: none"> - Peningkatan Pemanfaatan Aset (<i>Asset Utilization Improvements</i>) - Peningkatan Moral Karyawan (<i>Improvements in Employee Morale</i>) - Perubahan Tingkat Perputaran (<i>Changes in Turnover Rates</i>)
Learning and Growth/ Pembelajaran & Pertumbuhan Usaha	<ul style="list-style-type: none"> - Peningkatan Kemampuan Inovasi (<i>Improvements in innovation ability</i>) - Jumlah Produk Baru dibanding Pesaing (<i>Number of new product compared to competitors</i>) - Peningkatan Ketrampilan Karyawan (<i>Increases of employee's skills</i>)

Tabel 4.4 berdasarkan Pengukuran Kinerja menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard, Sumber: (Hitt et al., 2017). Kemudian (Maletic, et.al, 2015) menyatakan kinerja organisasi di perusahaan manufaktur dapat diukur melalui enam dimensi utama yaitu kinerja operasional, kinerja inovasi, kinerja karyawan, kinerja lingkungan, kinerja pelanggan, dan kinerja ekonomi.

Kaplan dan Norton (1992) mengusulkan Balanced Scorecard (BSC) sebagai alat pengukuran kinerja untuk mengomunikasikan strategi perusahaan di seluruh organisasi, serta digunakan sebagai sistem pelacakan kinerja. Balanced Scorecard merupakan model dan teknik pengukuran kinerja yang memanfaatkan langkah-langkah keuangan dan non-keuangan (Hegazy & Hegazy, 2012; Bititci, et.al., 2004). Terdiri empat perspektif yang berbeda:

perspektif inovasi dan pembelajaran; perspektif bisnis internal; perspektif pelanggan; dan perspektif keuangan (Kaplan & Norton, 1992). Balanced Scorecard menggunakan Key performance Indicators (KPI) tertentu untuk menilai kinerja perusahaan. Mereka harus mengukur mekanisme strategis utama untuk menerapkan dan menilai strategi untuk bisnis (Beatham, et.al., 2004). Variabel Kinerja organisasi menggunakan parameter pada model Balance Scorecard (Kaplan & Norton, 1992) yang meliputi finance, customer, internal business, learning and growth, dan misi perusahaan (Kaplan & Norton, 1992; Wu & Liu, 2010).

1. Perspektif Keuangan

Berhasil secara finansial artinya sejauhmana usaha yang dilakukan telah berhasil untuk mengembalikan modal tunai, modal kerja barang atau berupa aset dan peralatan serta biaya bahan baku dan biaya operasional dengan Rasio Keuangan dan Aliran Kas.

2. Perspektif Pelanggan

Berhasinya Visi Misi Tujuan dan Target kepada Pelanggan serta sejumlah waktu yang dihabiskan untuk pemenuhan seluruh kebutuhan Pelanggan dan data survei pelanggan.

3. Perspektif Internal

Untuk memuaskan Owned atau pemegang saham yang bertanggungjawab atas berdirinya organisasi sehingga mengetahui Proses bisnis internal yang sering diklasifikasikan sebagai berorientasi misi dan berorientasi dukungan.

4. Perspektif Pembelajaran

Untuk mencapai visi dan misi serta tujuan organisasi dibutuhkan peningkatan kemampuan melalui pelatihan karyawan dan sikap organisasi yang berasal dari ide-ide dari hasil pelatihan.

5. Misi perusahaan

Untuk mencapai misi perusahaan, membangun kepercayaan antara perusahaan dan pelanggan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan dengan meningkatkan citra perusahaan, keunggulan produk serta merek.

E. Faktor-Faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan

(Maria Devita, 2017) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut beberapa ahli (Henri Simamora, 1997) (Mangkunegara, 1997) (Timpe, 1999) (Hasibuan, 2006) (Simanjuntak, 2005) (Rivai & Basri, 2005) diantaranya: Beberapa factor Kinerja Karyawan yang termaktub diantaranya Faktor Individu, Faktor Kelompok dan Faktor Lingkungan.

Tabel 4.5 Kinerja Karyawan, Faktor Individu, Kelompok dan Lingkungan

Kinerja Karyawan		
Faktor Individu	Faktor Kelompok	Faktor Lingkungan
- Kesehatan Fisik & Jiwa	- Uraian Tugas dan Jabatab	- Ketrampilan Konseptual
- Pendidikan & Pelatihan	- Sarana dan Prasarana	- Ketrampilan berhubungan dengan orang lain
- Pengalaman Kerja	- Hubungan Kerja	- Ketrampilan Teknis
- Lingkungan Kerja	- Kesehatan& Keselamatan Kerja	- Ketrampilan Negosiasi & Berkomunikasi
- Kebutuhan Prestasi	- Gaji Upah Bonus & Insentif	- Ketrampilan Menjual

Tabel Kinerja Karyawan terdapat masing-masing ada 5 faktor individu, 5 faktor kelompok dan 3 faktor dalam menghadapi lingkungan, peneliti menambahkan 2 faktor lainnya yaitu ketrampilan negosiasi dan berkomunikasi serta ketrampilan menjual (Zulkarnain, 2012)

F. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja wirausaha

(Bayu Sumatri et.al, 2013) Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi Wirausaha berdasarkan penggabungan pendapat para ahli (Suryana, Bayu, 2011) (Homby, 1986) (Mardikanto, 1993) (Hisrich et.al, 1992) (Noersasongko, 2005) (Siregar Pasaribu, 2000) (Winardi, 2002) (Nitisusastro, 2009) (Chaudhary et al, 2012) (Gin & Young, 1992) (Manu & Sriram, 1996) (Rajagopalan, 1997), (Valiyath et.al, 1994), (Fredyyanto, 2001),(Fielden & Davidson, 2005), (Dahlquist & Davidsson, 2000), (Gries & Naude, 2008), (Drucker, 1985), (Zimmerer, Scarborough & Wilson, 2008), (Tidd & Bessant, 2009), (Richard Kontilton,

1734), (Yaghoubi & Ahmadi, 2010), (Jong & Wennekers, 2008), (Musclich, 2007), (Kountur, 2006), (Chandler, 1990), (Casson et al, 2006), (Noersasongko, 2005), (Kao, 2001), (Gray, 2002), (Georgellis et.al, 2000), (Abimbola & Agboola, 2011), (Gnyawali & Fogel, 1994), (Frediyanto, 2001) diantaranya ada 13 (*Thirteen Entrepreneur Performance -TEP*) adalah sebagai berikut:

Tabel 4.6 TEP Kinerja Wirausaha

TEP Kinerja Wirausaha		
Faktor Pribadi	Faktor Kelompok	Faktor Lingkungan
<ul style="list-style-type: none"> - Latarbelakang keluarga - Usia & Pendidikan - Jenis Kelamin - Pengalaman Kerja - Motivasi Diri - Status Sosial - Suku, Agama, Etnis - Pelatihan & Skill - Kreativitas Inovasi - Impian (Dreamness) - Tekad, Pantang Menyerah - Profesi is Hobby - Life is The Box 	<ul style="list-style-type: none"> - Setia & Dukungan - Tranversal - Orientasi Potensi - Orientasi Market - Konektifitas - Orientasi Strategik - Capability & Benefit - Evaluasi Idea Grup - Risk of Grup - Job Satisfaction - Group - Transfarance Trouble - No Conflict - Spirit Together 	<ul style="list-style-type: none"> - Geografis & Infrastruktur - Sociol, Budaya, Politik - Psikografis - Stakeholder - Jumlah Penduduk - Luas Wilayah - Pelanggan & Pesaing - Nilai Unggul / Pasar - Digital / e-Commerce - Uncertainly Satisfaction - Supply Chain - Satu Product - <i>Different Product</i>

Diantaranya 13 TEP, beberapa indikator dimensi yang peneliti tambahkan adalah Faktor Pribadi yaitu Tekad Pantang Menyerah artinya seorang wirausaha harus memiliki jiwa pantang menyerah dengan kegagalan yang menjadi tonggak awal keberhasilan yang tertunda, Profesi is Hobby artinya jika hobby tidak mejadikan seseorang membosankan maka profesi akan demikian pula, Life is The Box (Kehidupan adalah Saran) jika hidup memperhatikan saran berarti berkelanjutan usaha sudah digiring arahnya. Faktor Kelompok yaitu Kepuasan Para Anggota Kelompok Wirausaha,

Menghindari Ketidaktransfaranan Laporan, Menghindari Konflik, serta Semangat Kebersamaan. Faktor Lingkungan yaitu Digital / e-Commerce berdagang dengan internet, Menjadi Peran Penting pada salah satu aliran Produk baik Hulu atau Hilir, Satu Produk yang menjadi Ciri Komunitas Wilayah, atau memutuskan menjadi Produk yang sangat berbeda dengan Pesaing dan Pelanggan Lainnya dalam satu Wilayah.

G. Teori Kepuasan Kerja

Ada 7 Teori Kepuasan kerja menjadi salah satu hal yang diinginkan oleh semua pekerja. Kepuasan kerja tidak hanya diukur dengan berapa banyak materi yang dapat dihasilkan, tetapi sangat banyak dipengaruhi oleh berbagai macam faktor. Misalnya adalah lingkungan kerja yang mendukung, nyaman seorang pekerja dalam mengaktualisasikan dirinya, dan sebagainya. Di Indonesia sendiri, perjuangan pekerja untuk mendapatkan kesejahteraan pekerja sudah diperjuangkan, dan hasil yang didapatkan adalah telah ditetapkannya upah minimum regional (UMR) sehingga perusahaan-perusahaan atau lembaga-lembaga yang mempekerjakan karyawan sudah tidak bisa lagi membayar gaji karyawan dengan sesuka hati.

Mila Badriyah (2015) menyatakan bahwa, kepuasan kerja adalah sikap atau perasaan karyawan terhadap aspek-aspek yang menyenangkan atau tidak menyenangkan mengenai pekerjaan yang sesuai dengan penilaian masing-masing pekerja. Sedangkan menurut Taufik Noor Hidayat menyatakan bahwa, keadaan emosional yang menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini dampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

Dari pengertian di atas maka, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berkaitan erat dengan penilaian seseorang terhadap apa yang dia kerjakan dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Kemudian apa yang dia dapatkan setelah melakukan sebuah pekerjaan. Dengan demikian maka, kepuasan kerja juga merupakan upaya untuk memberikan layanan yang baik kepada pekerja agar mereka menjadi nyaman dan merasa senang dalam

bekerja. Dari sinilah maka, produktivitas kerja akan semakin meningkat. Seocara teori kepuasan kerja banyak diungkapkan oleh para ahli, namun di sini akan dijabarkan *7 teori kepuasan kerja menurut para ahli* yaitu sebagai berikut:

BAB V

TEORI KEADILAN

(Contributed Agus Maulana & Helly Khairuddin)

“Keadilan bukan untuk ditegakkan tapi Menjadi Nyata “

A. Teori Keadilan

Teori keadilan merinci kondisi-kondisi yang mendasari seorang pekerja akan menganggap adil dan masuk akal insentif dan keuntungan dalam pekerjaannya. Terori tersebut telah dikembangkan oleh Adam (1963) dan teori ini merupakan variasi dari teori proses perbandingan sosial. Komponen utama dari teori ini adalah input, hasil, orang bandingan dan keadilan dan ketidakadilan. Input adalah sesuatu yang bernilai bagi seseorang yang dianggap mendukung pekerjaannya, seperti : pendidikan, pengalaman, kecakapan, banyaknya usaha, dan peralatan pribadi yang digunakan untuk pekerjaannya. Hasil adalah sesuatu yang dianggap bernilai bagi seseorang yang diperoleh dari pekerjaannya, misalnya: upah atau gaji, keuntungan sampingan untuk berhasil atau ekspresi diri. Menurut teori ini, seseorang menilai secara jujur hasilnya dengan membandingkan hasilnya : rasio inputnya dengan hasil : rasio input dari seseorang orang bandingan. Orang bandingan mungkin saja dari orang-orang dlam organisasi. teori ini tidak memerinci bagaimana seseorang memilih orang bandingan atau berapa banyak orang bandingan yang akan digunakan.

B. Teori Pertentangan (*Discrepancy Theory*)

Teori pertentangan dari Locke menyatakan bahwa kepuasan atau ketidakpuasan terhadap beberapa aspek dari pekerjaan mencerminkan penimbangan dua nilai; 1) pertentangan antara apa yang diinginkan seseorang individu dengan apa yang diterima; 2) pentingnya apa yang diinginkan bagi individu. Kepuasan kerja secara keseluruhan bagi seorang individu adalah jumlah dari kepuasan kerja dari setiap aspek pekerjaan dikalikan dengan derajat pentingnya aspek pekerjaan bagi individu. Menurut Locke seseorang individu akan merasa puas atau tidak merupakan suatu

yang pribadi, tergantung bagaimana ia mempersiapkan adanya kesesuaian atau pertentangan antara keinginan-keinginannya dan hasil-keluarannya. Tambahan waktu libur akan menunjang kepuasan tenaga kerja yang menikmati waktu luang setelah bekerja, tetapi tidak akan menunjang kepuasan kerja seseorang tenaga kerja lain yang merasa waktu luangnya tidak dapat dinikmati.

Kepuasan atau ketidakpuasan dengan sejumlah aspek pekerjaan tergantung pada selisih antara apa yang telah dianggap telah didapatkan dengan apayang diinginkan. Jumlah yang diinginkan dari karekteristik pekerjaan didefinisikan sebagai jumlah minimum yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan yang ada. Seseorang akan terpuaskan jika tidak ada selisih antar kondisi-kondisi yang diinginkan dengan kondisi-kondisi yang aktual. Semakin besr kekurangan dan semakin banyak hal-hal penting yang diinginkan, semakin besar ketidakpuasannya. Jika terdapat lebih banyak jumlah faktor pekerjaan yang dpat diterima secara minimal dan kelebihannya menguntungkan, orang yang bersangkutan akan sama puasnya bila terdapat selisih dari jumlah yang diinginkan.

C. Teori Dua Faktor

Teori Dua Faktor sikap kerja menyatakan bahwa kepuasan kerja secara kkuualitatif berbeda dengan ketidakpuasan kerja (Herzberg, 1996; Herzberg, Mausner, Snyderman, 1959) Menurut teori ini, karakteristik pekerjaan dapat dikelompokan menjadi dua kategori, yang satu dinamakan “distisfiers” atau “hygiene factors” dan yang lain dinamakan “satisfiers” atau “motivator” Hygiene factors meliputi hal - hal seperti : gaji, pengawasan, hubungan antar pribadi, kondisi kerja, dan status. Karyawan hanya terpuaskan jika terdapat jumlah yang memadai untuk faktor-faktor pekerjaan yang dinamakan satisfiers. Satisfiers adalah karakteristik yang relevan dengan kebutuhan-kebutuhan urtan lebih tinggi seseorang serta perkembangan psikologinya, mencakup pekerjaan yang menarik, penuh tantangan, kesempatan untuk berprestasi, penghargaan dan promosi. Jumlah satisfiers yang tidak dapat mencukupi akan merintanggi para pekerja

mendapatkan kepuasan positif yang menyertai pertumbuhan psikologis.

Teori Dua Faktor masih harus dikembangkan lagi pada masa mendatang agar ada temuan-temuan baru dan peluang pengetahuan dan ilmu yang mendampinginya.

D. Kepuasan Bidang/Bagian (*Facet Satisfaction*)

Model Lawler dari kepuasan bidang berkaitan erat dengan teori keadilan dari Adams. Menurut Model Lawler, orang akan puas dengan bidang tertentu dari pekerjaan mereka (misalnya dengan rekan kerja, atasan dan gaji) jika jumlah dari bidang mereka persepsikan harus mereka terima untuk melaksanakan pekerjaan mereka sama dengan jumlah yang mereka persepsikan dari yang secara aktual mereka terima. Contoh yang dapat diberikan misalnya persepsi seorang tenaga kerja terhadap jumlah honor yang seharusnya ia terima berdasarkan unjuk kerjanya dengan persepsi tentang honorarium yang secara aktual mereka terima. Jika ia menerima honor lebih dari yang sepatutnya ia terima maka ia akan merasa salah dan tidak adil. Sebaliknya jika ia mempersepsikan ia terima kurang dari sepatutnya maka ia akan tidak puas.

E. Teori ERG (Eksistensi-Relasi-Pertumbuhan)

Teori ERG berargumentasi bahwa sebetulnya terdapat tiga kelompok kebutuhan dasar, yaitu kebutuhan terhadap keberadaan, saling berhubungan dan pertumbuhan (existence, relatedness and growth). Kebutuhan keberadaan adalah kebutuhan material pokok untuk tetap berada. Kebutuhan ini adalah kebutuhan fisiologis dan rasa aman seperti pada Maslow. Kebutuhan saling berhubungan adalah suatu keinginan individu untuk mempertahankan hubungan penting dengan individu yang lain. Kebutuhan ini mencakup kebutuhan sosial dan penghargaan. Sedangkan kebutuhan pertumbuhan adalah keinginan instrinsik untuk pengembangan pribadi. Kebutuhan ini mencakup kebutuhan aktualisasi diri dari Maslow dan bagian instrinsik dari harga diri. Selain ketiga kebutuhan di atas, teori ini juga menjelaskan bahwa kebutuhan individu tidak harus dimulai dari kebutuhan pertama. Akan tetapi kebutuhan tersebut dapat terjadi terjadi secara

bersama-sama. Jika kepuasan terhadap kebutuhan yang lebih tinggi terganggu, maka kebutuhan yang lebih rendah akan mendorongnya untuk mencapai tingkat kepuasan.

Aplikasi terhadap proses pemberian motivasi adalah, seorang manager harus mengetahui ketiga kebutuhan tersebut dan berusaha menyeimbangkan ketiga kebutuhan tersebut. Dengan demikian stafnya dapat mengembangkan motivasinya dalam bekerja.

F. Teori Proses Bertentangan (*Opponent Process Theory*)

Teori Proses Bertentangan dari Landy memandang kepuasan kerja dari perspektif yang berbeda secara mendasar daripada pendekatan yang lain. Teori ini menekankan bahwa orang ingin mempertahankan suatu keseimbangan emosional (*emotional equilibrium*). Teori ini mengasumsikan bahwa kondisi emosional yang ekstrim tidak memberikan kemaslahatan. Kepuasan atau ketidakpuasan kerja (dengan emosi yang berhubungan) memacu mekanisme fisiologikal dalam sistem saraf pusat yang membuat aktif emosi bertentangan atau berlawanan. Dihipoteiskan bahwa emosi yang berlawanan, meskipun lebih dari emosi yang asli, akan terus ada dalam jangka waktu yang lebih lama. Teori ini menyatakan bahwa jika orang memperoleh ganjaran pada pekerjaan mereka akan merasa senang, sekaligus ada rasa tidak senang (yang lemah). Setelah beberapa saat rasa senang akan menurun dan ada adapat menurun sedemikian rupa sehingga orang merasa agak sedih sebelum kembali ke normal. Ini karena emosi tidak senang (emosi yang berlawanan) bertahan lebih lama.

G. Teori Hierarki Kebutuhan dari Abraham Maslow

Teori ini berpendapat bahwa dalam setiap individu memiliki lima hierarki kebutuhan mulai kebutuhan yang mendasar sampai dengan kebutuhan yang lebih tinggi. Kebutuhan tersebut adalah kebutuhan fisiologis, rasa aman, sosial, penghargaan dan aktualisasi diri. Maslow berpendapat bahwa orang berusaha memenuhi kebutuhan pokok (fisiologis) sebelum mengarahkan perilaku memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi (perwujudan diri). Karyawan memiliki kebutuhan untuk memuaskan hierarki kebutuhannya pada tingkat yang berbeda. Karyawan kontrak

(buruh kasar) lebih berorientasi pada pemenuhan kebutuhan bertahan hidup (fisologis) sedangkan seorang yang memiliki keahlian lebih mencari pemuasan dalam pemenuhan kebutuhan perwujudan diri. Seorang yang telah merasa cukup atas upah yang diterima (fisiologi) maka di akan berusaha memuaskan kebutuhan yang lebih tinggi. (Munandar, 2001) (Locke, 1991) (Siegel & Lane, 1982, Jex, 2002) Ketujuh teori kepuasan kerja di atas diungkapkan oleh para ahli yang sesuai dengan kondisi dimana dia berada atau apa yang telah dia teliti di lingkungannya. Sehingga secara umum bisa saja berlaku dalam lingkungan kerja yang berbeda dan juga bisa sebaliknya. Sehingga pada dasarnya kepuasan kerja berasal dari setiap individu yang merasakan apa yang berasal dari lingkungan kerjanya.

Tabel 5.1 Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*)

Kepuasan Kerja (<i>Job Satisfaction</i>)		
Aspek Pribadi	Aspek Kelompok	Aspek Pelanggan
- Pemilik Modal	- Pekerja/Anggota	- Kualitas Produk
- Pimpinan/Manajer	- Pengelola/Karyawan	- Harga Bersaing
- Pemilik Usaha	- Gaji (Money)	- Mudah Didapat
- Pengawas Usaha	- Prestasi & Benefit	- Utility Produk
- Profit/Laba	- Tumbuh Berkembang	- Jumlah Produk Banyak
- Mutuarity	- Banyak Outlet	- Kebermanfaatan
- Stabilitas Usaha	- Jaminan Karir	- Continuitas Product
- Kenyamanan	- Terpenuhi Kebutuhan Dasar	- Kebutuhan Mendasar
- Keamanan	- Pergantian Suasana	- Pangsa Pasar

Kepuasan Kerja menurut beberapa pendapat ahli yang terdiri dari Aspek Pribadi, Aspek Kelompok dan Aspek Pelanggan masing-masing terdapat sembilan point yang saling berkaitan dan memiliki hubungan terhadap kinerja karyawan dan kinerja organisasi secara agregat. Namun demikian masih ada aspek-aspek lain yang belum terungkap.

H. Kepuasan Kerja Manajer

Menurut As'ad (2004) Kepuasan kerja dalam pekerjaan ialah kepuasan kerja yang dapat dinikmati dalam pekerjaan dengan mendapatkan hasil dari pencapaian tujuan kerja, penempatan, perlakuan, dan suasana lingkungan kerja yang baik. Cara manajer dalam meningkatkan kepuasan kerja personilnya adalah dengan beberapa cara salah satunya dengan Balas jasa yang adil dan layak dan Suasana atau lingkungan kerjanya diharapkan akan meningkatkan kinerja dari para bawahannya. Indikator yang mempengaruhi kepuasan kerja (Supriyanto & Machfudz, 2010), yaitu :

1. Kepuasan finansial Merupakan faktor yang memiliki hubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan yang meliputi sistem dan besarnya gaji/ upah, berbagai macam tunjangan, jaminan sosial, promosi, fasilitas yang diberikan, dan lain sebagainya.
2. Kepuasan fisik Merupakan indikator yang berkaitan dengan kondisi fisik karyawan. Hal ini mencakup jenis pekerjaan yang digeluti, pengaturan waktu antara bekerja dan istirahat, keadaan suhu ruangan, sirkulasi udara, penerangan, perlengkapan kerja, kondisi kesehatan dan umur karyawan.
3. Kepuasan sosial Merupakan indikator yang berkaitan dengan interaksi sosial yang terjalin antara sesama karyawan, dengan atasan maupun antar karyawan yang berbeda (jenis pekerjaan atau tingkatan jabatan), dan dengan lingkungan sekitar perusahaan. Hubungan antar karyawan menjadi aspek penting dalam memenuhi kebutuhan spiritualnya. Karyawan akan terdorong dan termotivasi untuk bekerja secara optimal apabila kebutuhan spiritual ini dapat terpenuhi.
4. Kepuasan psikologi Merupakan indikator yang berkaitan dengan keadaan jiwa karyawan. Hal ini mencakup ketentraman/ kedamaian dalam bekerja, sikap terhadap kerja, tingkat stress kerja serta keterampilan dan bakat. Jadi dapat ditarik sebuah kesimpulan bahwa salah satu faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja ialah faktor-faktor yang berasal dari dalam diri karyawan (*intern factor*), seperti usia, jenis kelamin, kepribadian, tingkat stress kerja dan lamanya mengabdikan pada perusahaan tersebut. Kemudian, faktor-faktor

yang mempengaruhi kepuasan kerja yang berasal dari luar (*ekstern factor*) diri karyawan, ialah gaji yang diperoleh, kondisi lingkungan pekerjaan, hubungan dengan atasan ataupun dengan rekan sekerjanya, dan kesempatan mendapatkan promosi.

Tabel 5.2 Kategori Indeks Kepuasan Pimpinan (IKP)

Nilai Persepsi	Nilai Interval IKP	Nilai Interval Konversi IKP	Mutu	Kinerja
1	1,00 - 1,75	25 - 43,75	D	Tidak Baik
2	1,76 - 2,50	43,76 - 62,50	C	Kurang Baik
3	2,51 - 3,25	62,51 - 81,25	B	Baik
4	3,26 - 4,00	81,26 - 100,00	A	Sangat Baik

Sumber Kemenpan, 2004

I. Kepuasan Kerja dengan Kinerja Karyawan

(Hasibuan, 2014) Kepuasan Kerja Karyawan adalah hal-hal yang dapat memotivasi semangat kerja seseorang untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasan baik materiil maupun non-materiil (*inner-needs*) yang diperoleh sebagai imbalan balas jasa yang diberikan oleh perusahaan. Faktor kepuasan dipengaruhi oleh inner-needs berbanding lurus dengan semangat kerjanya. Penganut Teori Motivasi Kepuasan diantaranya Frederick Winslow Taylor (1911) Teori Motivasi Klasik, Abraham Maslow (1943) A Theory Humans Motivation, Maslow's Need Hierarchy Theory, Fredercik Herzberg (1968) Theory Two-Hygiene Motivator, Job Enrichment, Douglas Mc Gregor (1960) Theory X and Y, Mc Clelland (1987) Theory Learned Needs

Teori Nilai Harapan Motivasi McClelland (1987) menyatakan bahwa motivasi adalah perhatian berulang untuk keadaan atau kondisi tujuan yang diukur dalam realisasi, yang mendorong, mengarahkan dan memilih perilaku individu. Mendasarkan karyanya pada karya Henry Murray, ia berfokus pada tiga motif khusus: kebutuhan untuk berprestasi (N-Ach); kebutuhan berafiliasi (N-Aff); dan kebutuhan akan kekuasaan (N-Pow). N-Ach adalah keinginan untuk unggul dalam kaitannya dengan seperangkat standar. Ini adalah dorongan untuk berhasil. N-Pow adalah keinginan untuk menjadi berpengaruh dan mempengaruhi

suatu organisasi. N-Aff adalah keinginan untuk hubungan pribadi yang dekat. Tiga kebutuhan McClelland, tidak berurutan, tetapi digunakan dalam hubungan satu sama lain. Kebutuhan Berprestasi, Kebutuhan Berafiliasi, Kebutuhan Kekuasaan adalah Motivasi yang mendorong keinginan pemenuhan kebutuhan dasar manusia seiring dengan peningkatan kinerja seseorang.

J. Dimensi Kepuasan Kerja

Menurut Luthans (2006:243) ada lima dimensi pekerjaan yang paling mempengaruhi kepuasan kerja pegawai, yaitu: pekerjaan itu sendiri , gaji (Muhammad Idris, 2019), kesempatan promosi (Tommy Kurnia, 2019) , Pengawasan (Sri Warni,2015) , dan rekan sekerja (Meithiana Indrasari, 2017) . Apabila kelima dimensi tersebut dapat terpenuhi maka akan berdampak terhadap kinerja pegawai. Disamping lima dimensi (Kemenko PMK, 2020) rentang masa usia kerja produktif sangat mempengaruhi kepuasan kerja dan produktivitas kerja sehingga dapat pula mempengaruhi geliat wirausaha dalam masa pendirian, tumbuh, berkembang hingga kemapanan dari usaha kewirausahaan (Lynda Hasibuan, 2018) hingga mutuarity dan sukses dan memiliki produk dan layanan yang unggul di masyarakat, dari hasil survey penduduk 2020 Peluang Indonesia Maksimalkan Bonus Demografi adalah hal penting untuk mengklasifikasikan Peluang Indonesia Memaksimalkan Bonus Demografi 2020 yang akan dipergunakan perkembangannya dalam satu decade kedepan dalam rincian Uraian, Dasar, Tumbuh dan Berkembang untuk dijadikan sebuah ukuran Revolusi Ketenagakerjaan dan Sumberdaya Manusia Indonesia pada peluang Kewirausahaan dan Kepuasan Kerja yang berpatokan pada pengembangan Karier, Jabatan dan Promosi di Instansi dan Industri pada umumnya. Berikut table Peluang Indonesia Memaksimalkan Bonus Demografi:

Tabel 5.3 Peluang Indonesia Maksimalkan Bonus Demografi, 2020

Peluang Indonesia Maksimalkan Bonus Demografi, 2020			
Uraian	Dasar	Tumbuh	Berkembang
Usia Produktif (Ketergantungan 41 dari 100 jiwa)	0-14 tahun 63,03 juta jiwa (23,33 %)	15-64 tahun 191,08 juta jiwa (70,72 %)	65 - keatas 16,07 juta jiwa (5,95 %)
Standar Gaji/Bulan	(Non, SD,SMP) - 1,17 juta - 1,79 juta - 2,01 juta	(SLTA,D3,S1,S2) 2,73-2,75 juta 2,83-4,48 juta	(S3) 4,59 juta keatas
Pengaruh Rekan Kerja	- Sesuai Karakteritik Pekerjaan - Daya Cipta & Kreativitas	- Dukungan Iklim Organisasi - Kerjasama Tim	- Kepuasan Kerja - Kinerja Teamwork
Pengawasan	Perencanaan & Standar Kerja	Standar Kuantitatif & Kualitatif	Membandingka n Standar Kegiatan dan Tindakan Perbaikan
Kewirausahaan	0-10 tahun kerja	10-15 tahun kerja	15 - keatas
Usia Promosi & Karier/Jabatan	- Pengangkatan/ Staff/Front/ Kasir 0-5 tahun kerja (Usia 20-an, Usia Emas) belajar kerja	- Kepala Seksi 5-10 tahun kerja - Kasubbid/ Kabag 7-12 tahun kerja (Usia 30-40an, Usia Tumbuh Tertinggi) praktik kerja	- Lurah/Ketua Program/ Camat 12-15 tahun kerja - Kepala Dinas/Badan/ Kantor 15-20 tahun kerja (Usia 40-50an, Usia Inovasi Ulang) kemamanan (Penghujung 50-60an, Usia Ubah Narasi) Retirement

Peluang Wirausaha BUMDes dalam memperluas pasar dan menggali sebanyak-banyak potensi usaha adalah masih sangat tebetang luas dengan adanya usia produkti sebesar 70,72 % bagi bangsa Indonesia sebagai peluang pasar tenaga kerja memberantas kemiskinan dan pengangguran.

K. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut (Ach.Qosjim, 2017) beberapa faktor yang dapat mempengaruhi Kepuasan Kerja para Wirausaha diatanya ada dua faktor penting (1). Tata kelola kelembagaan merupakan faktor kunci penentu keberhasilan usaha dari setiap jenis BUMDes. Hal ini disebabkan karena setiap jenis usaha BUMDes tidak berdiri sendiri tetapi memiliki kaitan mata rantai dengan faktor testimoni pengakuan kepuasan kerja merupakan satu momen stage sebagai titik evaluasi dan koreksi yang sangat mempengaruhi keberlanjutan usaha. Keterkaitan ini bagaikan sebuah mata rantai dan apabila rantai ini putus mengalami tantangan dan hambatan maka usaha yang dilakukan oleh BUMDes akan terpengaruh, (2). Keberlanjutan BUMDes sangat dipengaruhi oleh skala dan jangkuan usaha. BUMDes yang menjalankan bisnis internal (melayani kebutuhan warga setempat sebagaimana dicontohkan tokoh sukses entrepreneur Indonesia dimulai dari sewa mobil, peternakan, pengelolaan pangan, perdagangan, dengan jangkauan dan berskala lokal hinnga berskala besar pabrik, idustri, Lembaga Finance, Properti Pengembang, Perbankan, umumnya menghadapi berbagai risiko sehingga tumbuh berkembang bisa berjalan sehat dan berkelanjutan. BUMDes yang tumbuh dari solidaritas sosial dan kearifan lokal jauh lebih kuat dan berkelanjutan ketimbang BUMDes yang lahir karena intervensi pemerintah dari atas. Hal ini disebabkan karena kearifan lokal yang paralel dengan kekayaan modal sosial dan modal politik, merupakan faktor yang sangat berpengaruh terhadap daya tahan dan keberlanjutan BUMDes. Berikut ini Tabel Testimoni Kepuasan Kerja dari Para Tokoh (Ruri Sari, 2021) yang dapat menginspirasi dan bukti nyata keberhasilan dari usaha kecil hingga menjadi besar.

Tabel 5.4 Testimoni Kepuasan Kerja Tokoh Wirausaha Indonesia

Testimoni Kepuasan Kerja Tokoh Wirausaha Indonesia			
Nama Tokoh & Pesan	Awal Berusaha	Usaha Tumbuh	Usaha Berkembang
<p>Bambang Mustari Bob Sadino (1933)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Setiap kesuksesan selalu diawali oleh sebuah kegagalan - Tidak ada perjalanan yang semulus jalan tol, maka harus tekun dan pantang menyerah saat memulai usaha 	<ul style="list-style-type: none"> - Bekerja di Djakarta Lylood di Belanda - Sewa Mobil - Peternakan Ayam - Usia 34 th memulai bisnis (1967) - Menjadi Tukang Batu - Istri berdagang telur 	<p>Kem Chicks: supermarket beragam produk pangan impor.</p> <p>Kem Food: pengolahan daging</p> <p>Kem Farm: ekspor sayur dan buahan</p>	<p>The Mansion at Kemang</p> <p>Properti Agung Sedayu Group</p> <p>Kekayaan USD 4,5 miliar atau Rp 65,4 trilyun</p> <p>1967 hingga 2015 (48 tahun)</p>
<p>Sudono Salim (1916)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kesuksesan harus didapat dengan kerja keras + keberuntungan - Selalu percaya bahwa kesuksesan dapat diraih, walau dari bentuk usaha yang lain 	<ul style="list-style-type: none"> - Bekerja di Pabrik Kerupuk - Bandar Cengkeh mengalami kendala tahun 1942 - Pemasok obat-obatan dan senjata 	<ul style="list-style-type: none"> - Bank Central Asia - PT Metropolitan Development - Terguncang krisis moneter 1997 - Terlilit Hutang Rp 52,7 trilyun - BCA dijual ke Jarum Group 	<ul style="list-style-type: none"> - PT Bogasari Indofood Makmur - Indomaret - Indomobil - Kekayaan US \$ 5,9 miliar
<p>Dato Sri Tahir (1952)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Setiap orang sukses harus sanggup 	<ul style="list-style-type: none"> - Ayah Pembuat Becak - Ibu Toko Pakaian - Cita-cita: Dokter 	<ul style="list-style-type: none"> - Bisnis Garmen - Finance Bisnis - Sumbangan HIV, TBC & Malaria Rp 950 miliar, Rp 100 	<ul style="list-style-type: none"> - Bank Mayapada, 1986, - Tantangan Moneter, 1998 - Total

Testimoni Kepuasan Kerja Tokoh Wirausaha Indonesia			
Nama Tokoh & Pesan	Awal Berusaha	Usaha Tumbuh	Usaha Berkembang
<p>bekerja keras dan melihat peluang besar</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tidak ada perjuangan yang sia-sia karena selalu ada ilmu dan pengalaman dibaliknya. 	<ul style="list-style-type: none"> - Alumni: School of Bisnis, Nanyang Technological University, S'pore - Golden Gate University, Financial 	<p>miliar nelayan dan penambak udang</p>	<p>Kekayaan Rp 49 Trilyun</p> <ul style="list-style-type: none"> - Zurich, RS Mayapada, Mayapada Tower, Resor Fairmont Sanur Bali, Topas TV, Forbes Indonesia, Elle Indonesia, Rajawali TV.
<p>Susi Pujiastuti (1965)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Selalu Gigih dan pantang menyerah dalam mencapai kesuksesan - Latarbelakang pendidikan tidak selalu menentukan seberapa sukses usaha yang dirintis 	<ul style="list-style-type: none"> - Petenak, Penjual Hewan Potong Sapi dan Kerbau - Pendidikan SMP 	<ul style="list-style-type: none"> - Bisnis Perikanan - Bisnis Pesawat Charter - Bantuan LSM Luar Negeri 	<ul style="list-style-type: none"> - Susi Air - Menteri Kelautan dan Perikanan- Jokowi
<p>Chairul Tanjung (1962)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dibalik usaha giat yang berkelanjutan, trdapat peningkatan hasil - Gagal adalah hal biasa, 	<ul style="list-style-type: none"> - Wartawan - Berdagang Buku - Fotocopy - Pembuatan Kaos 	<ul style="list-style-type: none"> - Toko Peralatan Kedokteran - Laoratorium - Usaha Kotraktor - Usaha Rotan 	<ul style="list-style-type: none"> - CT Corp - Jasa Keuangan - Multimedia - Properti - Menteri Koordinator Perekonomian Presiden SBY - Kekayaan Rp 57 Trilyun

Testimoni Kepuasan Kerja Tokoh Wirausaha Indonesia			
Nama Tokoh & Pesan	Awal Berusaha	Usaha Tumbuh	Usaha Berkembang
namun yang terpenting bagaimana menyikapinya			
<p>Jogi Hendra Atmadja (1946)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Selalu berinovasi dalam memberikan hasil yang terbaik - Kerja keras dan kerja cerdas demi mencapai keberhasilan, bisnis dimulai dari latarbelang apasaja 	<ul style="list-style-type: none"> - Biscuit Roma Permen Kopiko - Alumni Kedokteran Trisakti - Biaya promo mencapai Rp 226 miliar 	<ul style="list-style-type: none"> - Beng-beng - Kopi Torabika - Astor, Beng-beng - Le Minerale - Teh Pucuk, Migelas - Energen - Khong Ghuan 	<ul style="list-style-type: none"> - PT Mayora Indah Tbk, 1977 - PT Torabika Ekasemesta - PT Kakao Mas Gemilang - PT Tunita Branindo - Kekayaan Rp. 60,47 Trilyun, 2020
<p>Ciputra, Tjie Tjin Hoan (1931)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Modal bukan yang menjadi kendala yang menjadi alasan untuk tidak maju tetap maju, tetap semangat dan jangan mudah puas pada diri sendiri. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ibu berjualan Kue dan mengurus sapi peliharaan 	<ul style="list-style-type: none"> - Jaya Goup, 1984 - Metropolitan Group, 1981 	<ul style="list-style-type: none"> - Ciputra Group, 1994 - Bank Ciputra - Asuransi Jiwa Ciputra Allstate
<p>Matua Sitorus (1960)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Siapa saja bisa sukses dan kaya raya meskipun tidak 	<ul style="list-style-type: none"> - Berdagang Udang dan Ikan - Alumni Universitas HKBP 	<p>Kelapa Sawit</p> <ul style="list-style-type: none"> - William (Kuok Khoon Hong) & Maratua - 20 ribu karyawan 	<p>Wilmar International, 1991</p> <p>Bisnis Properti Gamaland</p> <p>Kekayaan US \$</p>

Testimoni Kepuasan Kerja Tokoh Wirausaha Indonesia			
Nama Tokoh & Pesan	Awal Berusaha	Usaha Tumbuh	Usaha Berkembang
berasal dari keluarga berada - Selalu bekerja keras dan tekun dalam menggapai setiap kesuksesan	Nomensen, Medan		1,7 milliar = Rp 24 trilyun
Boenjamin Setiawan - Khou Liep Boen (1933) - Kegigihan dan tidak gentar menghadapi cobaan dapat mengantarkan kepada kesuksesan	- Usaha Farmasi - Di garasi modil - Alumni Kedokteran Universitas Indonesia	- Fatigon - Sakatonik - Extra Joss	- Kalbe Farma, 1966 - Rp 79,2 Trilyun - Mengalami Bangkrut saat Krisis Monete5, 1988

Sembilan Tokoh Praktisi Kewirausahaan tersebut sangat menginspirasi peneliti membaca Motto Perjuangan Hidup dan Kenyataan yang kesuksesannya menjadi tahapan pintu gerbang satu Kepuasan Kerja kepada pintu gerbang kepuasan Kerja lainnya sehingga dapat pula menjadi motivasi dan falsafah hidup seorang wirausaha pemula maupun yang telah mapan. Sembilah Tokoh Praktisi Kewirausahaan tersebut diatas seluruhnya mengalami berbagai hambatan pedih dan manisnya perjuangan bisnis yang dilalui, merasakan internal proses bisnis dan mengalami dimensi-dimensi yang ada dalam teori.

Kewirausahaan tidak terlepas dari Teori Kepemimpinan yang banyak mempengaruhi keberhadilan usaha dikarenakan factor pemimpin.

L. Teori Kepemimpinan

Definisi Kepemimpinan (Irham Fahmi, 2012) Kepemimpinan adalah ilmu yang mengkaji secara komprehensif bagaimana

mengarahkan, mempengaruhi, mengawasi untuk menjalankan tugas sesuai dengan perintah yang direncanakan.

Tabel 5.5 Teori Para Tokoh Kepemimpinan

Stephen P Robbin, 2003	Richard L Daft, 2013	G R Terry, 2008	Ricky W Griffin, 2003
Kepemimpinan: Kemampuan mempengaruhi suatu kelompok kerja, pengambilan keputusan, alokasi sumber daya, konflik, pengarahan kegiatan, kearah mencapai tujuan	Kepemimpinan: Kemampuan mempengaruhi orang lain kepada pencapaian tujuan, Motivasi, Pemberdayaa, Komunikasi Kepemimpinan, Tim Kerja, Pengembangan dan Kekuasaan dan Perubahan	Kepemimpinan: Kemampuan mempengaruhi orang-orang mewujudkan keinginan mencapai tujuan, Memelihara Kelompok, Simbol Identifikasi, Perwakilan,	Kepemimpinan: Individu yang mempengaruhi orang lain tanpa mengandalkan kekerasan, pemimpin adalah individu yang diterima oleh orang lain yang dipimpinnya.

Peneliti memberikan simpulan atas definisi Kepemimpinan adalah kemampuan seorang pimpinan atau atasan kepada bawahan atau rekan kerja dan mitra kerja untuk bersama-sama menjalankan fungsi-fungsi manajmen mencapai visi, misi tujuan dan strategi organisasi guna kinerja, kesejahteraan dan keberlangsungan masa depan.

Ordway Tead (1929) Kepemimpinan merupakan sebagai penggabungan perangai yang mana membuat seseorang yang mungkin bisa untuk mendorong beberapa pihak lain agar dapat menyelesaikan pekerjaannya. William G. Scott (1962) Kepemimpinan menurut pendapatnya yaitu seutu proses yang mempengaruhi aktifitas yang diorganisir pada suatu kelompok dalam usahanya agar dapat mencapai suatu tujuan yang sebelumnya sudah ditetapkan. F. A. Nigro (1965) Inti dari kepemimpinan yaitu yang dapat mempengaruhi aktifitas orang lain. F. I. Munson "The Management of Man" Kepemimpinan yaitu sebagai kemampuan dalam mengatasi orang-orang yang sedemikian rupa supaya dapat mencapai hasil yang sebesar-

besarnya yang mana kemungkinan gesekan yang sekecil-kecilnya dan sebesar mungkin dengan terjalannya kerja sama.

P. Pigors (1935) Kepemimpinan menurut pendapatnya ialah sebuah proses dorong mendorong melalui keberhasilan pada sebuah interaksi terhadap berbagai perbedaan individu, mengontrol daya seseorang dengan mengejar tujuan bersama. George R. Terry menjelaskan bahwa kepemimpinan yaitu suatu hubungan yang terdapat pada diri seseorang atau pemimpin serta dapat mempengaruhi orang lain supaya mau bekerja dengan sadar pada hubungan tugas supaya dapat tercapainya sebuah tujuan yang diinginkan. Stephen J. Carrol dan Henry L. Tosj (1977) Kepemimpinan merupakan sesuatu proses untuk mempengaruhi orang lain dalam mengerjakan apa yang anda kehendaki dari mereka dalam mengerjakannya. Rauch dan Behling (1984) Kepemimpinan yaitu suatu proses yang mana dapat mempengaruhi kegiatan-kegiatan pada suatu kelompok yang diorganisasi yang menuju kearah pencapaian sebuah tujuan.

Theory Haiman dan William G. Scott, Kepemimpinan yakni suatu proses dari beberapa orang diarahkan, dipimpin, serta dipengaruhi pada sebuah pemilihan dan juga pencapaian sebuah tujuan. Tannenbaum, Weschler dan Massarik (1961) Kepemimpinan sendiri merupakan sebuah pengaruh antar pribadi, yang mana hal ini dijalankan pada keadaan tertentu, dan juga diarahkan melalui proses komunikasi, menuju arah pencapaian satu tujuan tertentu atau lebih. Kartini Kartono (1994:48) Kepemimpinan memiliki karakter yang khas, spesifik, diperlukan pada satu situasi tertentu. Karena didalam sebuah kelompok yang melakukan kegiatan tertentu serta mempunyai sebuah tujuan dan juga berbagai macam peralatan yang khusus. Pemimpin sebuah kelompok dengan ciri-ciri yang karakteristik yang merupakan fungsi dari situasi tertentu. Hemhill dan Coon (1995) Kepemimpinan yaitu suatu sikap dari seorang individu yang memimpin dengan berbagai kegiatan pada suatu kelompok menuju pada tujuan yang ingin dicapai secara bersama-sama.

P. Pigors "Leadership and Domination" Kepemimpinan menurut meraka yakni suatu proses dorong-mendorong dengan mengontrol daya manusia untuk mengejar tujuan bersama, lewat interaksi yang mana dapat berhasil dari bermacam-macam pada perbedaan

individual. G. L. Feman dan E. K. Taylor (1950) Kepemimpinan yaitu suatu kemampuan dalam menciptakan aktifitas pada sebuah kelompok untuk mencapai tujuan organisasi dengan lebih efektifitas yang maksimal serta kerjasama dari tiap individu. Duben (1954) Kepemimpinan merupakan suatu kegiatan para pemegang kekuasaan dan juga pembuat suatu keputusan. James M. Black (1961) Kepemimpinan menurut beliau yakni sesuatu kemampuan yang mampu untuk meyakinkan orang lain supaya mau untuk bekerjasama dibawah pimpinannya sehingga menjadi kesatuan dari tim agar dapat mencapai suatu tujuan tertentu.

H. Kootz & O' Donnel "Principles of Management" Kepemimpinan yakni suatu aktifitas mempersuasi orang supaya mau untuk bekerjasama pada suatu pencapaian dengan tujuan bersama. C. Schenk "Leadership": Infantry Journal. (1928) Kepemimpinan yakni manajemen dalam mengenal seseorang dengan jalan persuasi serta inspirasi dan bukan melalui pengarahan atau semacamnya, atau bahkan paksaan, ancaman yang terselubung. Reed (1976) Kepimpinan menurut reed ialah suatu cara untuk mempengaruhi perilaku seseorang supaya perjuangan bisa dilakukan dengan mengikuti kehendak dari seorang pemimpin. Ralph M. Stogdill dalam Sutarto (1998b:13) Kepemimpinan ialah suatu proses dalam mempengaruhi kegiatan-kegiatan sekelompok orang yang mana terorganisasi pada usaha mereka untuk menetapkan dan mencapai tujuan Stoner, Kepemimpinan ialah suatu proses tentang pengarahan serta usaha dalam mempengaruhi kegiatan yang mana ada hubungannya dengan anggota kelompok. Sutarto (1998b:25) Kepemimpinan menurut sutarto yakni rangkaian kegiatan penataan yang berupa kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain pada situasi tertentu supaya bersedia untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan yang sudah ditetapkan.

Hemhiel dan Coons (1957:7) Kepemimpinan merupakan sebuah perilaku dari seorang individu yang memimpin sebuah aktivitas-aktivitas dalam suatu kelompok dalam tujuan yang akan dicapai bersama (*shared goal*). Koontz Dan O'donnel, bahwa kepemimpinan merupakan sebagai proses untuk mempengaruhi sekelompok orang sehingga mau untuk bekerja dengan sungguh-sungguh agar dapat meraih tujuan kelompoknya. Wexley & Yuki

(1977) Kepemimpinan dapat arti sebagai mempengaruhi orang lain agar lebih berusaha dalam mengarahkan tenaga, pada tugasnya atau merubah tingkah laku mereka. Wahjosumidjo (1987:11) Kepemimpinan sendiri hakikatnya merupakan suatu yang melekat dalam diri seorang pemimpin yang sifatnya tertentu seperti: kepribadian (*personality*), kemampuan (*ability*) dan kesanggupan (*capability*). Kepemimpinan juga merupakan sebagai rangkaian dalam kegiatan (*activity*) pemimpin yang tidak bisa dipisahkan dalam kedudukan (*posisi*) dan juga gaya maupun perilaku pemimpin. Kepemimpinan ialah suatu proses antar hubungan maupun interaksi antara pemimpin, pengikut, dan situasi. Jacobs dan Jacques (1990:281) Kepemimpinan menurut mereka merupakan sebuah proses memberi arti kepada usaha kolektif, serta dapat mengakibatkan kesediaan dalam melakukan usaha yang sedang diinginkan untuk mencapai sasaran.

Georger R. Terry, Kepemimpinan merupakan suatu kegiatan yang mempengaruhi orang-orang agar bersedia untuk berusaha mencapai tujuan bersama. Pendapat lain, mengenai kepemimpinan yakni suatu proses dalam berbagai cara untuk mempengaruhi orang atau sekelompok orang. Fiedler (1967), Kepemimpinan menurut Fiedler yaitu suatu pola hubungan antara individu-individu yang mana memakai wewenang serta pengaruhnya pada kelompok orang supaya bekerja bersama-sama dalam mencapai tujuan. John Piffner, Kepemimpinan menurut John Piffner ialah suatu kemampuan dalam mengkoordinasikan serta memotivasi orang-orang atau kelompok agar dapat mencapai tujuan yang dikehendaki.

Dr. Thomas Gordon, Kepemimpinan disini bisa diartikan sebagai suatu interaksi dari seseorang dengan kelompok, tepatnya antara seorang dengan anggota kelompok yang mana setiap peserta didalam ini berinteraksi memainkan peranan serta dengan cara-cara tertentu peranan ini harus dipilah-pilahkan atas sesuatu dengan yang lain. Dasar pemilihan ini ialah soal pengaruh, pemimpin yang mana mempengaruhi dan orang lain yang dipengaruhi. G U. Cleeton dan C.W Mason (1934), Menurut pendapat mereka kepemimpinan ini menunjukkan atas kemampuan seseorang dalam mempengaruhi orang-orang serta untuk mencapai hasil lewat himbauan emosional serta hal ini lebih baik

daripada dengan penggunaan kekuasaan Davis (1977), Kepemimpinan menurut Davis ialah suatu kemampuan dalam mengajak orang lain agar dapat mencapai tujuan yang sebelumnya telah ditentukan dengan penuh semangat. Ott (1996), Kepemimpinan yakni sebagai dari proses hubungan antar pribadi yang mana di dalamnya terdapat seseorang mempengaruhi sikap, kepercayaan, dan khususnya dalam perilaku orang lain. Locke et.al. (1991), Kepemimpinan yaitu suatu proses dalam membujuk orang lain untuk dalam mengambil langkah yang menuju suatu sasaran bersama. Dari kelima definisi ini, para ahli terdapat pula yang meninjau dari sudut pandang terhadap pola hubungan, kemampuan mengkoordinasi, memotivasi, kemampuan mengajak, membujuk serta untuk mempengaruhi orang lain.

Tead, Terry, Hoyt (dalam Kartono, 2003), Kepemimpinan menurut mereka ialah suatu kegiatan atau seni yang mana dapat mempengaruhi orang lain supaya mau untuk bekerjasama yang mana didasari dalam kemampuan orang itu dalam membimbing orang lain untuk mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan kelompok tersebut. Young (dalam Kartono, 2003), Kepemimpinan yaitu sebuah bentuk dominasi yang mana didasari atas dari kemampuan pribadi yang sanggup untuk mendorong atau mengajak orang lain agar mau berbuat sesuatu yang mana didasari atas penerimaan oleh kelompoknya, serta mempunyai keahlian khusus yang tepat bagi situasi yang khusus. Moejiono (2002), Leadership tersebut sebenarnya merupakan sebagai akibat dari pengaruh satu arah, sebab pemimpin mungkin mempunyai kualitas-kualitas tertentu yang mana dengan membedakan dirinya dengan pengikutnya. Para ahli teori sukarela (*compliance induction theorist*) cenderung memandang bahwa leadership ini merupakan sebagai pemaksaan atau pendesakan pengaruh yang mana dilakukan secara tidak langsung dan serta sebagai sarana dalam membentuk kelompok yang sesuai dengan keinginan pemimpin.

Katz & Kahn (1978), Kepemimpinan yakni peningkatan pengaruh sedikit demi sedikit, serta berada dari kepatuhan mekanis dalam pengarahan-pengarahan rutin organisasi. R.K. Merton "The Social Nature of Leadership", American Journal of Nuns, 1969, Kepemimpinan menurut beliau merupakan sebagai

dari suatu hubungan antar pribadi yang mana pihak lain mengadakan penyesuaian sebab mereka berkeinginan untuk itu, bukannya dikarenakan mereka ingin harus berbuat demikian. Locke & Associates (1997), Kepemimpinan juga bisa diartikan sebagai proses membujuk (inducing) orang-orang lain dalam mengambil langkah dengan menuju sasaran bersama. John W. Gardner (1990), Kepimpinan yaitu sebagai proses untuk Pemujukan yang mana individu-individu merangsang kumpulannya untuk meneruskan objektif yang telah ditetapkan oleh pemimpin dan serta dikongsi bersama oleh pemimpin serta pengikut yang lainnya.

Menurut peneliti menyimpulkan bahwa bahwa Kepemimpinan ada disetiap diri seseorang sebagai wujud perintah kepada diri sendiri atau orang lain untuk mencapai tujuan melalui suatu proses menjalankan fungsi-fungsi manajemen dan memaksimal sumberdaya disekitar lingkungan organisasi bersama-sama pemimpin yang dipercaya dan pengikut yang setia dalam upaya untuk mencapai visi dan misi organisasi dan kesejahteraan bersama.

M. Kepemimpinan Wirausaha

(Moeheriono, 2012) Kepemimpinan Wirausaha atau *Entrepreneur Leadership* muncul bersama-sama sejak adanya atau timbulnya peradaban manusia yaitu ketika mulai nenek moyang manusia hidup bersama dan terjadi kerja sama antar manusia. Pada saat itu, muncullah seorang manusia yang paling tua, paling kuat, paling disegani dan paling cerdas, paling bijaksana atau paling berani bahkan paling ditakuti yang menjadi pemimpin di antara mereka pada kelompoknya. Kepemimpinan berasal dari kata pimpin yang memuat dua hal pokok, yaitu pemimpin sebagai subjek dan yang dipimpin sebagai objek. Kata pimpin mengandung pengertian mengarahkan, mengendalikan, membina atau mengatur, menuntun dan juga menunjukkan ataupun mempengaruhi. Pemimpin mempunyai tanggung jawab baik secara fisik maupun spiritual terhadap keberhasilan aktifitas kerja dari yang dipimpin, sehingga menjadi pemimpin itu tidak mudah dan setiap orang tidak akan mempunyai keahlian memimpin, mempunyai kemampuan mempengaruhi pendirian atau pendapat

orang atau sekelompok orang tanpa menanyakan alasan-alasannya. Seorang pemimpin seseorang yang aktif membuat rencana-rencana, mengoordinasasi, melakukan percobaan dan memimpin pekerjaan dan melaksanakan untuk mencapai tujuan bersama-sama. Kepemimpinan dapat dilaksanakan berdasarkan penerapannya pada bidang pemerintahan, militer, olahraga, bisnis, pendidikan, industri dan bidang-bidang lainnya.

N. Hubungan Kepemimpinan dengan Kinerja

Menurut (Ordway Tead, 1963) kepemimpinan kewirausahaan adalah kegiatan mempengaruhi orang untuk bekerja sama mencapai tujuan wirausaha yang mereka inginkan. Keberhasilan suatu kepemimpinan wirausaha dapat ditandai dengan pencapaian tujuan yang diharapkan bersama atas visi dan misi suatu organisasi. Keberhasilan pencapaian tujuan wirausaha, dipengaruhi oleh intensitas kepemimpinan wirausaha dalam melaksanakan proses manajemen wirausaha dan memberikan motivasi kelompok terhadap bawahan untuk mencapai tujuan. Berdasarkan definisi diatas kepemimpinan wirausaha yaitu proses oleh seseorang atau kelompok mencoba untuk memengaruhi tugas-tugas dan sikap orang lain terhadap sebuah akhir dari hasil yang dikehendaki. Sedangkan Menurut (John Priffner, 1953) kepemimpinan adalah kemampuan mengoordinasikan dan memotivasi orang-orang atau kelompok untuk mencapai tujuan yang dikehendaki, tertuju kepada kepemimpinan wirausaha adalah kemampuan mengoordinasikan dan memotivasi orang-orang dan kelompok wirausaha untuk mencapai tujuan yang dikehendaki, untuk mencapai visi misi wirausaha dengan 1) Syarat-syarat Kepemimpinan Wirausaha. a. Kekuasaan, yaitu otorisasi dan legalitas yang memberikan wewenang kepada pemimpin untuk mempengaruhi dan menggerakkan bawahan untuk berbuat sesuatu dalam rangka penyelesaian tugas tertentu. b. Kewibawaan, yaitu keunggulan, kelebihan, keutamaan sehingga pemimpin mampu mengatur orang lain dan patuh kepadanya. c. Kemampuan, yaitu sumber daya kekuatan, kesanggupan dan kecakapan secara teknis maupun sosial yang melebihi dari anggota biasa. 2) Sifat-sifat Kepemimpinan Wirausaha. a.) Kuat mental dan fisiknya. b.) Bersemangat. c.) Ramah tamah dan kasih sayang d.)

Jujur. e.) Mempunyai kemampuan dan ketrampilan. f.) Tegas dan cepat dalam mengambil keputusan g.) Cerdas dan bijaksana. h.) Berpengalaman. i.) Dapat dipercaya. j.) Dapat mengendalikan emosinya, stabil. k.) Bersifat objektif dan adil. l.) Bisa memberi pujian, celaan, perintah dan koreksi. m.) Bisa menerima saran dan kritik. n.) Memperhatikan kelompoknya. o.) Menciptakan disiplin, dengan memberi contoh. Dapat ditarik kesimpulan kepemimpinan wirausaha merupakan sebuah proses dimana seseorang mempengaruhi orang lain untuk mencapai visi, misi dan tujuan organisasi wirausaha yang telah ditentukan oleh kelompoknya sendiri. Kepemimpinan Wirausaha adalah kepemimpinan bersama anggota kelompoknya menjalankan peran dan jiwa kewirausahaan dalam suatu wadah yang dibangun berdasarkan kreatifitas dan inovasi yang selalu berkeinginan unggul dalam layanan terhadap pelanggannya serta mencapai kepuasan kerja dan kinerja usaha secara bersama-sama.

O. Hubungan Kepemimpinan dan Kepuasan dengan Kinerja

Maximillian Weber (Weber, 2006:219) model distribusi monopoli kewirausahaan dalam *Institution Entrepreneurship* dalam meraih peluang pasar dan wilayah dalam kategori diferensiasi: di satu pihak, menggunakan kekayaan yang ada untuk mengeruk laba, kepemilikan gedung domestic, bangunan produktif, gudang, toko, lahan produktif, tambang, asset bergerak, ternak, human resources berbagai tingkatan, pemberian modal dan keterlibatan pengusaha (*Max Weber, Theory of Social and Economic Government Order, Congres Arts and Science, St. Louis Exposition of 1904*). Manajemen BUMDes adalah Badan Usaha Milik Desa bentukan Pemerintah berdasarkan Undang-Undang No 6 Tahun 2014 dan PP No. 11 Tahun 2021 yang ditujukan Pengelolaannya pada Kepala Desa selaku Penanggungjawab melalui Pembentukan dan Penunjukan Pengelola BUMDes (Direktur, Wakil Direktur, Sekretaris, Bendahara dan Anggota) dalam Rapat Desa bersama Badan Perwakilan Desa, Tokoh Masyarakat, Pengusaha Tempatan dan Fasilitator Masyarakat BUMDes (FMB) dan pihak lain di Lingkungan Desa yang dianggap penting dan mampu berkontribusi dan Laporan Pertanggungjawab serta Laporan Keuangan di Evaluasi oleh

Camat dan Kepala Dinas PMD selaku Pengawas dan Penasehat. Menurut Ramdani et.al., (2021) pada saat kondisi pasar global dan lingkungan bisnis yang dihadapi serba kompleks saat ini, organisasi dan perusahaan sedang mengeluh dan harus mampu berinovasi dan kreatif bertujuan memenuhi kebutuhan pelanggan dengan satu harapan yang begitu penting mendapatkan nilai kepuasan pelanggan dari produk atau jasa yang ditawarkan sehingga hal ini mendorong perusahaan untuk dapat menerapkan suatu konsep menggunakan suatu metode bagaimana menimbulkan biaya pengiriman yang kompetitif, produk yang berkualitas dan waktu produk tiba dihadapan konsumen tidak begitu lama, sehingga perlu menciptakan sesuatu yang komprehensif dalam mengelola kebutuhan tersebut. Pengelolaan produk yang inovasi, layanan dan kualitas secara efektif akan mampu meningkatkan kinerja bisnis serta kepuasan pelanggan yang berdampak pada peningkatan daya saing, pertumbuhan bisnis dan keberlanjutan serta meningkatkan moral karyawan, kesejahteraan keluarga dari pembagian hasil usaha, mendapatkan penghargaan dari pencapaian prestasi target tahunan, rasa kebanggaan terhadap organisasi, meningkatkan loyalitas dan kecintaan pada lingkungan kerja dan suasana pekerjaan yang memberikan harapan pemenuhan kebutuhan rumah tangga, menjaga nama baik perusahaan, tingkat turn-over rendah karena *employee-engagement* diperkuat dengan perekat kepuasan kerja yang tinggi, tingkat pengawasan terhadap disiplin rendah karena kesadaran tinggi terhadap pekerjaan adalah bagian dari kehidupan dan selalu ingin memperbaharui atmosfir kerja agar terhindar dari kejenuhan dan stress kerja rutin. Sehingga peneliti dapat menggambarkan Hubungan Kepemimpinan melalui Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Organisasi khususnya BUMDes.

Beberapa hal yang perlu diketahui dalam dimensi kepemimpinan kewirausahaan yang dapat menentukan arah kebijakan dan keberhasilan.

P. Dimesi Kepemimpinan Wirausaha

BUMDes adalah bentuk badan usaha yang seluruh atau sebagian modalnya dimiliki oleh desa melalui penyertaan modal langsung yang berasal dari hasil kekayaan dan potensi desa. Lembaga ini

diprediksi menjadi kekuatan besar yang akan mendorong terciptanya peningkatan kesejahteraan desa dan membendung arus Urbanisasi dengan kewenangan penuh dalam mengelola pembangunan desanya (Mahkamah Konstitusi, 2014) untuk mengimbangi nilai lamban pembangunan antara kota dan desa dibutuhkan dua faktor pendekatan yaitu: 1) Kebutuhan masyarakat dalam melakukan usaha perubahan dan pencegahan hal-hal yang tidak diinginkan 2) Political Will dan kemampuan Pemerintah Desa bersama dengan Masyarakat dalam berpartisipasi berimplementasi perencanaan pembangunan yang sudah disusun sebelumnya. (Abdul Rahman Suleman et al. 2020) Menguatkan kelembagaan ekonomi desa. BUMDes merupakan instrument pendayagunaan ekonomi local dengan berbagai ragam jenis potensi. Pendayaan potensi ini terutama bertujuan untuk melakukan peningkatan kesejahteraan ekonomi serta Pendapatan Asli Desa melalui pengembangan usaha BUMDes yang merupakan sekaligus Lembaga Bisnis Pedesaan yang menghasilkan Profit atau keuntungan. Ada 3 filosofi keberadaan Kepemimpinan BUMDes (Syncore, 2017) yakni 1) Bukan semata-mata mencari keuntungan tetapi juga memiliki muatan pelayanan kepada masyarakat sebagai kepanjangan tangan masyarakat Desa untuk menggerakkan ekonomi Desa 2) Menciptakan usaha-usaha yang baru sehingga tidak mengambil alih aktivitas ekonomi yang sudah ada. 3) Sosial Enterprise yaitu Lembaga bisnis yang didirikan untuk menyelesaikan masalah-masalah sosial caranya menciptakan nilai tambah (Creating Value), mengelola Potensi dan Aset (Managing Value) dan memberikan kebermanfaatannya sebesarnya kepada masyarakat desa (Distributing Value):

Tabel 5.6 Dimensi Kepemimpinan Wirausaha BUMDes, Dimensi 9 Nawa Cita, Filosofi dan Dimensi Pendekatan.

Dimensi Kepemimpinan Wirausaha BUMDes		
Dimensi 9 Nawa Cita	Filosofi BUMDes	Dimensi Pendekatan
1. Memperkuat Jati Diri sebagai Negara Maritim	1. Pelayanan kepada masyarakat untuk menggerakkan ekonomi Desa	1. Kebutuhan masyarakat dalam melakukan usaha perubahan dan pencegahan hal-hal yang tidak diinginkan (Pengangguran, Kemiskinan dan Kebodohan serta Tertutupnya Informasi)
2. Tata Pemerintahan yang bersih, efektif, demokratis, terpercaya	2. Menciptakan usaha-usaha yang baru sehingga tidak mengambil alih aktivitas ekonomi yang sudah ada.	2. Political Will dan kemampuan Pemerintah Desa bersama dengan Masyarakat dalam berpartisipasi berimplementasi perencanaan pembangunan yang sudah disusun sebelumnya. (Kepemimpinan Desa, Demokrasi, Azas Gotong Royong, Rembuk Desa)
3. Membangun Indonesia dari Pinggiran/Desa	3. Sosial Enterprise yaitu Lembaga bisnis yang didirikan untuk menyelesaikan masalah-masalah sosial caranya menciptakan nilai tambah (Creating Value), mengelola Potensi dan Aset (Manageing Value) dan memberikan kebermanfaatannya sebesar-besarnya kepada masyarakat desa (Distributing Value)	
4. Reformasi Sistem, Penegakan Hukum, Bebas Korupsi, Bermartabat, Terpercaya		
5. Indonesia Pintar, Indonesia Kerja, Indonesia Sejahtera		
6. Daya Saing Pasar International		
7. Kemandirian Sektor Ekonomi Domestik		
8. Revolusi Karakter Bangsa, Semangat Bela Negara dan Patriotisme		
9. Memperkuat Pendidikan Kebhinekaan.		
Kenegaraan	Teoritis Filosofis	Aplikatif

Dengan demikian hasil keuntungan dapat menjadi sumber-sumber pendanaan baru dalam melakukan dan mengalokasikan dana pembagnunan yang besifat infrasteuktur dan social serta dapat menimbulkan bagi hasil usaha bagi pengelola dan anggota serta masyarakat pengelola dalam prestasi dan kompensasi yang

sesuaikan dengan porsinya. Terdapat beberapa perbedaan ciri utama yang berbeda antara BUMDes dengan Lembaga Ekonomi Komersial pada umumnya yaitu pada BUMDes dimiliki oleh desa dan dikelola secara bersama, Dijalankan berdasarkan pada azas kekeluargaan dan kegotongroyongan serta berakar dari tata nilai yang berkembang dan hidup di masyarakat. Bidang usaha yang dijalankan didasarkan pada pengembangan potensi desa secara umum dan hasil informasi pasar yang menopang kehidupan ekonomi masyarakat; Keuntungan yang diperoleh ditujukan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa; Pengambilan keputusan dan penyelesaian masalah dilakukan melalui musyawarah desa. Sementara itu tujuan pendirian Badan Usaha Milik Desa adalah Meningkatkan perekonomian Desa; Mengoptimalkan asset Desa agar bermanfaat untuk kesejahteraan Desa; Meningkatkan usaha masyarakat dalam pengelolaan potensi ekonomi Desa; Mengembangkan rencana kerja sama usaha antar desa atau dengan pihak ketiga; Menciptakan peluang dan jaringan pasar yang mendukung kebutuhan layanan umum warga. Membuka lapangan kerja baru; Meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui perbaikan pelayanan umum, pertumbuhan dan pemerataan ekonomi Desa dan Meningkatkan pendapatan masyarakat Desa dan Pendapatan Asli Desa.

Q. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kepemimpinan Wirausaha

Beberapa faktor yang mempengaruhi Kepemimpinan Wirausaha adanya Keinginan Mencapai Target, Manajemen dan Tatakelola, Pencapaian Benefit, Kinerja Sumber Daya Pengelola BUMDes.

BAB VI

CAPACITY BUILDING

(Contributed Agus Maulana & SM Guntur)

“Keberhasilan dan Kemampuan bagai Tangan dan Kaki “

A. Keinginan Mencapai Target (*Capacity Building*)

Menurut Susilo (2016) Salah satu implementasi dari program Nawacita adalah pemerintah memberikan perhatian besar terhadap desa, sebagai bagian dari kesatuan wilayah yang terendah, dengan membentuk kelembagaan Negara setingkat menteri yang membantu permasalahan desa, yaitu Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi. Hadirnya Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi dapat menjadi agen pelaksana UU No. 6 Tahun 2014 tentang Desa, yang secara substantif diharapkan dapat membangun desa melalui pendekatan struktural maupun kultural. Undang-undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa memberikan semangat baru bagi desa untuk memperkasai dirinya dengan melahirkan semangat “desa membangun”, artinya desa ditempatkan sebagai tonggak awal keberhasilan pembangunan secara nasional. Sehingga penguatan desa tidak lepas dari kekuatan desa dalam penggalian potensi kearifan lokal dan semangat gotong royong warganya. Berdasarkan kajian teoritis mengenai perekonomian desa, terdapat hal yang menarik di dalamnya, bahwa desa memiliki kondisi modal sosial masyarakat yang sangat kuat dan telah mengakar. Salah satu bentuk modal sosial yang dimaksud dapat digambarkan melalui beragamnya ikatan sosial dan solidaritas sosial yang kuat dimiliki masyarakat desa sebagai penyangga penting kegiatan pemerintahan, pembangunan, dan kemasyarakatan. Namun kondisi modal sosial yang dimiliki masyarakat desa masih berbanding terbalik dengan kondisi modal ekonomi desa, dimana modal sosial masyarakat desa yang terdiri dari ikatan sosial (*social bonding*), jembatan sosial (*social bridging*) dan jaringan sosial (*social linking*), yang ketiga ikatan sosial masyarakat desa tersebut bersifat parokial atau menjadi modal

sosial yang paling dangkal, serta tidak mampu memfasilitasi pembangunan ekonomi, guna mewujudkan desa yang bersemangat sosial dalam konteks demokrasi lokal

B. Manajemen dan Tatakelola (*Profitability*)

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di definisikan oleh Undang-undang Nomor 6 Tahun 2014 sebagai badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh desa melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan desa yang dipisahkan guna mengelola aset, jasa pelayanan dan usaha lain yang secara luas untuk kepentingan kesejahteraan masyarakat desa. Secara umum pendirian BUMDes dimaksudkan untuk: 1) Meningkatkan pelayanan kepada masyarakat, agar usaha masyarakat di desa berkembang; 2) Memberdayakan desa sebagai wilayah yang otonom dalam meningkatkan usaha-usaha produktif bagi pengentasan kemiskinan, pengangguran dan peningkatan PADes; dan 3) Meningkatkan kemandirian dan kapasitas desa beserta masyarakatnya dalam penguatan perekonomian masyarakat desa. Beberapa hal yang dapat membedakan antara BUMDes, Koperasi dan PT berikut ini memberikan gambaran secara umum bagaimanakah manajemen dan tatakelolanya.

Tabel 6.1 Aspek Perbedaan BUMDes, Koperasi dan Perseroan Tebratas.

No	Aspek Perbedaan	BUMDes	Koperasi	PT/CV/Fairma
1	Kepemilikan	Rapat BPD, Desa	Rapat Anggota	RUPS, Pemegang Saham
2	Status Badan Hukum	Peraturan Desa, Persetujuan Kemendes, Akta Penegasan Notaris	Badan Hukum Koperasi, Akta Pendirian Notaris	Badan Hukum PT, Akta Pendirian Notaris
3	Wilayah Kerja	Desa, Antar Desa	Nasional	International
4	Orientasi Produk dan Layanan	Produk Unggulan Desa	Kesepakatan Anggota	Lebih Luas, tercantum dalam akta
5	Orientasi	Institusi	Collective	Private

No	Aspek Perbedaan	BUMDes	Koperasi	PT/CV/Fairma
	Entrepreneurship	Enterprise	Enterprise	Enterprise
6	Orientasi Peluasan Pasar (Connectivity)	Desa, Pabrik Tempatan, Kelompok	Rekrut Anggota	Independensi, Kontrak dan Kerjasama
7	Pembagian Keuntungan	PAD, Pengelola	Sisa Hasil Usaha	Laba Bersih, Prive
8	Permodalan	APBDes, APBD	Iuran Anggota	Penanaman Modal
9	Orientasi Potensi Usaha	Potensi Desa, Masyarakat dan Lingkungan	Kemampuan Anggota dan Kekuatan Iuran	Pinjaman, Perbankan, Investor, Modal Disetor
10	Pengawasan dan Pertanggungjawaban	Pemerintah Desa, Forum Masyarakat, Stakeholder, Otoritas Setempat	Rapat Anggota Tahun, Penunjukan Pengurus dan Pengawas	RUPS, Komisaris, Pemegang Saham Terbesar
11	Pendiri	Desa	Anggota	Perseoran
12	Keanggotaan	Anggota Pengelola Bersama Unit Usaha	Berbasis Keanggotaan	Pemegang Saham
13	Flexibility Usaha	Kreatifitas dan Budaya Masyarakat Desa	Tergantung Rapat Anggota, sedikit	Satu Produk dan Layanan saja
14	Asset	Asset Desa dan Wilayah Desa	Kesepatakan Anggota	Pemegang Saham
15	Benefit	Pengelola, dan Anggota Unit Usaha,	Pengurus Aktif dan SHU Anggota Aktif	Porsentase Kepemilikan Saham
16	Mutuarity	Inovasi dan Kreatifitas Pengelola dan Masyarakat Desa	Partisipasi Aktif seluruh Anggota	Efisiensi dan Efektivitas Usaha, Profit Margin

Tabel 6.1. Perbedaan BUMDes dengan Badan Hukum Lainnya. Aspek Perbedaan BUMDes Koperasi PT, Kepemilikan Dimiliki oleh desa Dimiliki oleh anggota Dimiliki oleh pemegang saham. Status Badan Hukum Didirikan dengan Peraturan Desa, Didirikan dengan Badan Hukum Koperasi, Badan Hukum PT, Area Pelayanan Desa Antar desa, kecamatan, kabupaten bahkan nasional Antar desa, Kecamatan, Kabupaten bahkan Nasional. Orientasi Pelayanan Benefit bagi masyarakat Desa, Profit bagi koperasi dan , PT anggota Profit bagi pemegang saham. Peran/ Fungsi Mengolah dan mengelola potensi desa, Koperasi Menghimpun dan mengelola dana untuk bagi hasil anggota, PT Menghimpun dan mengelola untuk bagi hasil anggota.

BUMDes Mengelola dana titipan/ stimulant, Koperasi Melakukan pembiayaan usaha anggota, PT Melakukan pembiayaan/ investasi usaha. Pendiri Desa Anggota Perorangan atau Badan Hukum. Pertanggung jawaban Desa melalui Musyawarah Desa. Anggota Koperasi melalui Rapat Anggota, PT Pemegang saham melalui RUPS . BUMDes Sumber Dana dan Aset Mayoritas desa dan sisanya masyarakat. Koperasi Anggota dan masyarakat atau lembaga, PT Pemegang saham. BUMDes Masyarakat Desa lain atau lembaga lain tanpa terikat wilayah. BUMDes Keanggotaan Tidak ada sistem keanggotaan. Koperasi Berbasis keanggotaan. PT Tidak ada keanggotaan. Perbedaan BUMN, BUMD dan BUMDes , BUMDes didefinisikan Badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh negara melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan. (Pasal 1 angka 1, UU 19/2003 ttg BUMN) Badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh Daerah (Pasal 1 Angka 40 UU 23/2014 Tentang Pemda)

Badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh Desa melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan Desa yang dipisahkan guna mengelola aset, jasa pelayanan, dan usaha lainnya untuk sebesar besarnya kesejahteraan masyarakat Desa (Psl 1 angka 6 UU 6/2014 ttg Desa). BUMD Bentuk Perseroan dan Perum (Psl 9 UU 19/2003) Perusahaan Perseroan Daerah dan Perusahaan Umum Daerah (Psl 331 (3)) Tidak dijelaskan. Yang ada hanya bentuk Unit Usaha Berbadan Hukum. (Psl 7 Permendes 4/2015), Penetapan SK

Kemenkumham utk PT (Psl 10(2)) & PP untuk Persero (Pasal 35 (2)) PERDA (Pasal 331 (2)) PERDES (Pasal 88 (2))

C. Pencapaian Benefit (*Mutuality*)

Menurut (Kemendes, 2021) saat ini sejak 3 Juni 2021 telah berdiri 2.465 BUMDes di Indonesia, hanya 311 yang sesuai dengan prosedur Pendirian BUMDes sebagaimana menjadi Pengertian BUMDes adalah Badan Usaha milik desa yang berbadan hukum yang terdiri dari Direktur dan Komisaris dibentuk berdasarkan Rapat Musyawarah Desa (Musdes) oleh Badan Permusyawaratan Desa (BPD) ditetapkan pemisahan harta hibah sebagai Modal Dasar dengan Peraturan Desa (Perdes) disetujui oleh Kementerian Desa (Kemendes) berdasarkan Undang-Undang Cipta Kerja Pasal 117 yang kemudian disahkan oleh Kementerian Hukum dan Hak Azasi Manusia (Kemenkumham) dan Akta Penegasan Pendirian oleh Notaris sehingga dapat berdiri dengan Nomor Rekening, Nomor Pokok Wajib Pajak (NPWP), Nomor Izin Berusaha (NIB) dan Izin Domisili serta Kesbangpol.

Badan Usaha Milik Desa yang didefinisikan Pasal 6/2014 tentang Desa sebagai Badan Usaha milik desa selanjutnya disebut BUM Desa adalah badan usaha yang seluruh atau sebahagian besar modalnya dimiliki oleh Desa yang dipisahkan guna mengelola asset, jasa pelayanan dan usaha lainnya untuk sebesar-besarnya kesejahteraan Masyarakat Desa. BUMDes adalah lembaga usaha desa yang dikelola oleh masyarakat dan pemerintahan desa dalam upaya memperkuat perekonomian desa dan dibentuk berdasarkan kebutuhan dan p[otensi desa. BUMDes merupakan badan usaha yang dimandatkan oleh UU Desa sebagai upaya menampung seluruh kegiatan di bidang ekonomi dan/atau pelayanan umum yang dikelola oleh Desa dan/atau kerjasama antar Desa. Menurut Anom (2015) BUMDes menjadi area pembelajaran bagi warga desa dalam menempa kapasitas manajerial, kewirausahaan, tata kelola Desa yang baik, kepemimpinan, kepercayaan dan aksi kolektif. BUMDes merupakan salah satu strategi kebijakan membangun Indonesia dari pinggiran melalui pengembangan usaha ekonomi Desa bersifat kolektif. BUMDes merupakan salah satu strategi kebijakan untuk meningkatkan kualitas hidup manusia Indonesia di Desa. (Slamet Rosikhin 2020) Kepala Desa saat ini memiliki

fungsi ganda disamping berfungsi sebagai kepala pemerintahan juga seorang Arsitek Ekonomi Desa, harus memiliki visi yang kuat, pengetahuan yang kuat tentang UU Desa, mengenal potensi ekonomi desa, mampu menganalisa peluang usaha desa yang baru dan berbeda serta persaingan antar desa.

BUMDes pada dasarnya merupakan bentuk konsolidasi atau bentuk penguatan terhadap lembaga-lembaga ekonomi desa. Berikut ini inspirasi terhadap literatur pada Tabel Tahapan Elemen Pengembangan dan Pencapaian Benefit BUMDes melalui Potensi Pasar, Produk Unggul, Perluasan Pasar, Penambahan Aset, Pengembalian Aset sebagai bukti Usaha telah mampu Mandiri sebagai berikut:

Tabel 6.2 Tahapan Elemen Pengembangan (TEP) dan Pencapaian Benefit (PB) BUMDes

Tahap Elemen Pengembangan BUMDes				
Potensi Pasar	Produk Unggul	Perluasan Pasar	Penambahan Aset	Pengembalian Aset (Mandiri)
Memperbaharui dan Selalu Melirik Potensi Pasar di Lingkungan desa dan antar desa	Menciptakan, Memperkenalkan, Melakukan, Mempromosikan, dan Mempertahankan dan Mengembangkan Produk dan Layanan Unggul	Fungsi Supply Chain, Fungsi Pasar Tunggal di Desa dan Perluasan Hubungan Antar Desa, Global Pasar Export	Menyisihkan sebagian Keuntungan untuk mempersiapkan penambahan Asset sebagai bukti Tumbuh Berkembang Usaha	Aset BUMDes merupakan pinjaman APBDes, yang ke depan harus memiliki Aset sendiri hingga Aset Hibah dikembalikan dan BUMDes Mandiri

Tahap Elemen Pencapaian Benefit BUMDes				
Rekrut SDM	Kualitas Pelatihan	Peningkatan Skill & Inovasi	Pencapaian Target & Profit	PHU dan Benefit
Seleksi SDM BUMDes yang memiliki jiwa wirausaha, berpendidikan dan minat maju, pantang menyerah memberikan nilai tambah	Ketepatan, Daya Serap, Daya Aplikasi di Lapangan dengan bukti Inovasi dan Kreatif dalam Bekerja, menyesuaikan kemajuan Informasi dan Teknologi	Teman Sejawat Inovatif dan Pimpinan serta Pengawas yang Memotivasi, SDM Bumdes mampu berkualitas, berdaya saing	Komitmen dan Semangat Kerja, Fokus Tujuan Target dalam Pencapaian Keuntungan dan Kebermampuan Produk dan Layana bagi Desa	Pembagian Hasil Usaha menjadi tujuan akhir tahun dan harapan kesejahteraan dalam pembagian Benefit bagi Anggota, Pimpinan dan Pengawas BUMDes

Beberapa agenda yang dapat dilakukan BUMDes pada tabel diatas diantaranya Pengembangan kemampuan Sumber Daya Manusia sebagai pengelola sehingga mampu memberikan nilai tambah dalam pengelolaan asset ekonomi desa, Mengintegrasikan produk-produk perekonomian pedesaan sehingga memiliki posisi dan potensi nilai tawar dalam supply atau jaringan pasar dan market share, Mewujudkan skala ekonomi dari memulai yang kecil hingga dapat mejadi besar atau meningkatkan nilai kompetitif terhadap usaha ekonomi pasar lainnya yang dikembangkan dan yang mulai berkembang saat ini bahkan menyesuaikan kebutuhan masyarakat yang bersifat penyesuaian kemajuan teknologi saat ini dibidang komunikasi dan informasi.

D. Kinerja Sumber Daya Pengelola Bisnis (*Human Resource Business Performance*)

Kinerja Bisnis BUMDes yang baik dapat mensejahterakan masyarakat yang dapat diartikan menurut Abdul Syani (2012:30) Sejahtera itu aman, sentosa dan makmur serta selamat terlepas dari segala macam gangguan, kesukaran dan ancaman.

Kesejahteraan adalah perihal dalam keadaan yang sejahtera, keamanan, keselamatan dan ketentraman, kesenangan hidup dan kemakmuran. Kesejahteraan Masyarakat dapat pula diartikan perkumpulan orang-orang seara bersama, hidup bersama dengan saling berhubungan serta pertalian satu sama lainnya dan saling mempengaruhi dan selanjutnya mendapatkan kesempatan untuk meraih kesejahteraan secara berama menjadi masyarakat di Republik Indonesia.

William Edward Deming (Gaspersz, 2002:9) pembuktian kinerja bisnis dilapangan dengan *Countinius Quality Improvement* yakni perbaikan dan pengembangan yang terus menerus dalam proses, produk, distribusi, ide-ide penciptaan produk baru, (Rivai et.al.,2005) pengertian Kinerja Bisnis adalah upaya yang dilakukan dalam suatu iklim organisasi untuk menjalankan langkah-langkah sukses individu dan tim serta pengawas dengan tingkat pertanggungjawaban utama dan berkelanjutan, mengambil tindakan apapun, sebagai suatu proses manajemen yang alami guna menyelesaikan tugas-tugas yang diiringi dengan bimbingan pelatihan dan ketrampilan yang terintegrasi dengan pekerjaannya.

Menurut (Becker et.al.2009) *Business Performance* adalah upaya-upaya yang dilakukan oleh SDM dalam mencerminkan *mind-set* dan praktik-praktik yang difokuskan pada tingkat pekerja individu dan kelompok, pekerjaan individual dan kelompok yang melalui siklus SDM (rekrutmen, seleksi, replacement, kompensasi, promosi, retirement) yang secara otomatis dapat menguatkan kinerja organisasi. Kinerja Bisnis BUMDes yang diungkapkan dalam persamaannya pada UMKM, menurut Syukur (2014) untuk mengukur efektifitas kinerja bisnis BUMDes dapat dilakukan pengukuran dengan metode empati reponden dengan Balance Scorcard (BSC) pada Lembaga Keuangan Desa (LKD) dengan beberapa indikator penting diantaranya pertumbuhan menunjukkan adanya peembangan dalam omset dan market share pada pesaing sesama jenis usaha ekonomi desa, loyalitas pelanggan sangat dibutuhkan dalam mempertahankan penyaluran barang dan jasa, pembelajaran untuk menumbuhkan kreatifitas dan inovasi dalam barang atau jasa, keuangan merupakan faktor penting dalam memperbesar omset dan keluasan jaringan usaha dan cabang, proses bisnis internal menjadi tulang punggung dalam

kegiatan proses produksi dan kelancaran operasional serta *cashflow*.

E. Teori Komitmen

Komitmen adalah wujud dari kekuatan niat dari seseorang yang diwujudkan dalam sebuah tulisan, cita-cita, ucapan tekad dan sumpah janji, dengan melakukan pendalaman pemahan terhadap rencana yang akan dilakukan dan upaya usaha-usahanya yang dalam organisasi tertuang berupa aturan-aturan serta atribut-atribut pencapaian tujuan dan target sasaran (Steers & Porter, 1983), (Luthans, 1992), (Griffin, 2004), (Greenberg, 2005): berikut adalah tabel bentuk komitmen yang diaplikasikan dalam tulisan, ucapan, pemahaman dan aturan dalam organisasi yang bertujuan memperkuat komitmen pada setiap individu pengelola usaha.

Tabel 6.3 Bentuk Komitmen, Tulisan, Ucapan, Pemahaman, Aturan

Bentuk Komitment			
Tulisan	Ucapan	Pemahaman	Aturan
- Dalam Proses Recruitment	- Pengambilan Sumpah Jabatan	- Introfeksi/ - Pemahaman Diri	- Tertuang dalam Budaya Organisasi
- Dalam Kontrak kerja/Kontrak Politik	- Pidato dan Kampanye dan Wawancara dan Introgasi	- Penyampaian Komitmen Bersama	- Tercantum Pada Visi dan Misi
- Hasil Assesment	- Akad dan Serah Terima Jabata	- Berulang-ulang ketika moment penting	- Menjadi Motto Organisasi
- Hasil Uji Kompetensi	- Menjadi Yel-yel	- Rutinitas dalam Agenda Rutin	- Including dalam produk dan layanan
- Pengawasan Kinerja	- Menajdi Atrubut Salam	- Diketahui atasan, bawahan, anggota organisasi dan pelanggan	- Tersosialisasika n pada setiap atribut.
- Hasil Evaluasi Kinerja	- Menjadi Icon Perusahaan	-	- Motto Usaha
- Hasil Treasur Study			

Tabel Bentuk Komitmen diatas menunjukkan keterkaitan Pejabat Desa dan Aparatur BUMDes dalam perekrutan dengan masa Jabatan Kepala Desa dan Direktur serta Pengelola BUMDes diangkat Sumpah Janji untuk menjalankan Lembaga Usaha Desa dengan Efektif dan Efisien sehingga menimbulkan semangat kerja untuk mencapai Tujuan Usaha, dan tercapai tujuan amanah Undang-Undang dan Peraturan Pemerintah tentang BUMDes.

Komitmen adalah sebuah awal dari bagian organisasi yang tidak boleh ditinggalkan kapan pun dan dimanapun keberadaan organ-organ.

F. Hubungan Komitmen dengan Kepuasan Kerja

Menurut (Bygrave, 1994), karakteristik wirausaha meliputi *Ten-D* (10-D) berikut : a) *Dream* (mimpi), yaitu seorang wirausaha mempunyai visi keinginan terhadap masa depan pribadi dan bisnisnya serta mempunyai kemampuan untuk mewujudkan impiannya. b) *Decisiveness* (tegas), yaitu seorang wirausaha adalah orang yang tidak bekerja lambat. Kecepatan dan ketepatan mengambil adalah faktor kunci dalam kesuksesan bisnisnya. c) *Doers* (pelaku usaha), yaitu seorang wirausaha dalam membuat keputusan akan langsung menindaklanjuti. Mereka melaksanakan kegiatannya secepat mungkin dan tidak menunda-nunda kesempatan yang baik dalam bisnisnya. d) *Determination* (ketetapan hati) yaitu seorang wirausaha melaksanakan kegiatannya dengan penuh perhatian. e) *Dedication* (pengabdian) yaitu seorang wirausaha dedikasi terhadap bisnisnya sangat tinggi, kadang-kadang mengorbankan kepentingan keluarga untuk sementara, tidak mengenal lelah dan semua perhatian dan kegiatannya dipusatkan semata-mata untuk kegiatan bisnisnya. f) *Devotion* (kesetiaan), yaitu mencintai dan kepuasan pekerjaan bisnisnya dan produk yang dihasilkan. g) *Details* (detil), yaitu seorang wirausaha sangat memerhatikan faktor-faktor kritis secara rinci. h) *Destiny* (takdir), yaitu bertanggung jawab terhadap nasib dan tujuan yang hendak dicapainya, bebas dan tidak mau tergantung kepada orang lain. i) *Dollars* (kekayaan), yaitu seorang wirausaha tidak menguatamakan mencapai kekayaan, motivasinya bukan karena uang. Uang dianggap sebagai ukuran kesuksesan bisnisnya dan berasumsi jika berhasil dalam

bisnisnya maka ia pantas mendapat laba, bonus, atau hadiah. j) *Distribute* (distribusi), yaitu bersedia mendistribusikan kepemilikan bisnisnya kepada orang kepercayaan yaitu orang-orang yang kritis dan mau diajak untuk mencapai kepuasan kerja, serta sukses dalam bidang bisnis.

(Gitosardjono, 2011) Dapat disimpulkan bahwa kewirausahaan merupakan kemampuan seseorang dalam menghadapi berbagai risiko dengan mengambil inisiatif untuk menciptakan komitmen dan melakukan hal-hal baru melalui pemanfaatan kombinasi berbagai sumber daya dengan tujuan untuk memberikan pelayanan, kepuasan kerja yang terbaik kepada seluruh pemangku kepentingan dan memperoleh keuntungan sebagai konsekuensinya. Menurut (Gitosardjono, 2013) ada enam hakikat kewirausahaan yaitu: a. Kewirausahaan adalah kemampuan menciptakan sesuatu yang baru dan berbeda. b. Kewirausahaan adalah suatu nilai yang diwujudkan dalam perilaku yang dijadikan sumber daya, tenaga penggerak, tujuan, strategi, proses dan hasil bisnis. c. Kewirausahaan adalah suatu proses dalam mengerjakan sesuatu kreatif dan inovatif yang bermanfaat dalam memberikan nilai lebih. d. Kewirausahaan adalah suatu proses penerapan kreatifitas dan keinovasian dalam memecahkan persoalan dan menemukan peluang untuk memperbaiki, serta mengembangkan kehidupan usaha. e) Kewirausahaan adalah suatu nilai yang dibutuhkan untuk memulai sebuah usaha dan mengembangkan usaha yang diyakini akan sukses. f) Kewirausahaan adalah usaha menciptakan nilai tambah dengan jalan mengkombinasikan semua sumber daya secara kreatif dan inovatif untuk berkomitmen memenangkan persaingan.

Kesimpulannya kewirausahaan adalah penerapan dari kreatifitas dan inovatif yang menjadi dasar untuk peluang dalam suatu bisnis dan dalam kewirausahaan terdapat berbagai karakteristik yang mengikuti seperti bertanggung jawab, berkomitmen percaya diri, motif berprestasi, berorientasi pada masa depan, berwawasan luas, serta memiliki semangat dan gairah untuk bekerja keras dalam menjalankan suatu kegiatan bisnis mencapai kesuksesan dan kepuasan kerja.

G. Hubungan Komitmen dan Kepuasan Kerja dengan Kinerja

(Griffin, 2004) memberikan gambaran Komitmen Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap kinerja yang membagi dua kepuasan kerja pimpinan dan kepuasan kerja karyawan yang keduanya menjadi satu Kinerja organisasi. Kemudian baik Pemimpin Lama dengan Manajemen Lamanya, ataupun Pemimpin Baru dengan Manajemen Baru sama-sama menginginkan adanya pengembangan tujuan, strategi dan rekayasa ulang dari organisasi, menekankan komitmen anggota organisasi serta manajemen puncak dan Kinerja Organisasi yang baru pula. Lalu ingin menciptakan kesigapan anggota organisasi, mulai dengan landasan baru, menciptakan ulang organisasi, mengoptimalkan perspektif, hingga kinerja atasan dan bawahan. Hal ini jika dikaitkan dengan Kinerja Organisasi BUMDes yang setiap periode tertentu mengalami Pergantian Kepemimpinan Kepala Desa sehingga dimesi dibawah ini memungkinkan untuk terjadi dan selalu dialami anggota dan pengelola BUMDes.

Berikut ini menampilkan Tabel Komitmen Kerja yang memiliki Hubungan dengan Kepuasan Kerja Pimpinan dan Karyawan serta menjadi Kinerja Organisasi.

Tabel 6.4 Komitmen Kerja, Kepuasan Kerja dalam Proses Rekayasa Ulang.

Komitmen Kerja	
Kepuasan Kerja Pimpinan	Kepuasan Kerja Karyawan
Kinerja Organisasi	
Pimpinan Lama, Manajemen Lama	Pimpinan Baru, Manajemen Baru
Mengembangkan Tujuan, Strategi, Rekayasa Usaha Ulang	
Menekankan Komitmen, Manajemen Puncak, Kinerja Usaha	
Menciptakan Kesigapan Anggota Organisasi	
Mulai dengan Landasan Baru, Menciptakan Ulang Organisasi	
Mengoptimalkan Perspektif, Kinerja Atasan Bawahan	

Proses Rekayasa Ulang: Griffin (2004) 393p

Beberapa kajian yang berhubungan dengan Hubungan Komitmen dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Organisasi serta Kinerja Anggota (Erly Dwi Wahyuni, 2018), (Balithsar, 2020), (Cecep Hidayat Ferdiansah, 2011), (Puspitasari, 2021), (Dwi

Novitasari, 2018) dengan bentuk gambar hubungan komitmen, kepuasan kerja terhadap Kinerja Organisasi dan Anggota.

Proses Rekayasa Ulang selalu terjadi setiap waktu dalam periode atau dalam waktu non periode alias tidak ditentukan lama dan jangka waktunya dikarenakan perubahan dan dinamika organisasi.

H. Teori Kewirausahaan

Kinerja Kewirausahaan adalah komprehensif dari kinerja individu yang terakumulasi dalam organisasi menjadikan suatu kinerja usaha dengan berbagai kreatifitas, inovasi dengan keunggulan produk serta layanan dalam pencapaian satu visi, misi, tujuan, target, Profit, Benefit dan Mutuarity usaha dimasa depan dengan tahapan kesuksesan kesejahteraan bersama yang diharapkan setiap anggota, pimpinan dan owner organisasi (Adistya et.al, 2016), (Gintha, 2019), (Dyah Agustin et.al, 2020), (Indra Permana, 2020), (Zulkarnain et.al, 2021):

Tabel 6.5 Kinerja Kewirausahaan dalam Tahapan Pengembangan Usaha

Kinerja Kewirausahaan		
Private Entrepreneurship		Institution Entrepreneurship
Anggota/Karyawan	Manajer/Direktur	Owner/Goverment
Visi, Misi, Tujuan, Target, Profit, Benefit, Mutuarity		
Tahap Dasar	Tahap Berkembang	Tahap Mandiri
- Baru Bediri	- Sudah Berdiri dan melengkapi	- Sertifikasi dan Licensi
- 0-5 Tahun	Sertifikasi	- 10-20 tahun
- Kekurangan Modal	- 5 - 10 tahun	- Min 10 Cabang/Unit Usaha
- Satu Unit Usaha	- Tiga atau Lebih Unit Usaha	- Lebih 50 karyawan
- Karyawan 3-5 orang	- Karyawan 5-20 orang	- Terprogram
- Kurang Pelatihan	- Sering Pelatihan	Pelatihan
- Kurang Orientasi Pasar	- Produk dan Layanan	- Produk Unggulan dan Layanan Terpadu
- Kurang Orientasi Produk	- Pasar Wilayah/Lokal	- Pasar Global
- Belum Perluasan Pasar	- Profit dan Benefit	- Gaji Standar, Insentif, Bonus
- Belum Profit, Benefit	- Bagi Hasil dilakukan	- Profit, Benefit dan Bagi Hasil, GoPublik
- Belum bagi Hasil	- Utamakan Kreatifitas dan Inovasi	
- Kreatifitas dan	- Pendidikan D3/Sarjan	

Inovasi Kurang - Pendidikan Rendah - Pengalaman Kurang	- Pengalaman Kerja 10 th	- Terstrata dan Terstruktur - Pengalaman Kerja 20 th
--	--------------------------	---

Tabel 6.5 Kinerja Kewirausahaan dalam Tahapan Pengembangan Usaha menjelaskan Dua Tipe Kewirausahaan itu Private dan Institution Entrepreneur memiliki persamaan dari bagian pengurus organisasi dan strategi menjalankan manajemen industri, seiring dengan kegiatan masing-masing tergantung besar kecilnya usaha akan melalui Tahapan Dasar, Tahapan Berkembang dan Tahapan Mandiri tergantung lama waktu pencapaian kesuksesan melaluinya.

I. Definisi Kewirausahaan

(Rusdiana, 2014) Secara etimologi, kewirausahaan berasal dari kata wira dan usaha. Wira berarti peluang, pahlawan, manusia unggul, teladan, berbudi luhur, gagah berani, dan berwatak agung. Sedangkan menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, wirausaha adalah orang yang pandai atau berbakat mengenali produk baru, menentukan cara produksi baru, menyusun operasi untuk mengadakan produk baru, mengatur permodalan operasinya, serta memasarkannya.

(Winarno, 2011) Entrepreneurship (Kewirausahaan) menurut Instruksi Presiden Republik Indonesia (INPRES) No. 4 Tahun 1995 tentang Gerakan Nasional Memasyarakatkan dan membudayakan Entrepreneur adalah semangat, sikap, perilaku dan kemampuan seseorang dalam menangani usaha dan atau kegiatan yang mengarah pada upaya mencari menciptakan, menerapkan cara kerja, teknologi dan produk baru dengan meningkatkan efisiensi dalam rangka memberikan pelayanan yang lebih baik dan atau memperoleh keuntungan yang lebih besar.

(Sukamdani, 2013) Wirausaha adalah orang yang mendirikan, mengelola, mengembangkan dan melembagakan perusahaan miliknya atau kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk melihat dan menilai kesempatan-kesempatan bisnis, mengumpulkan sumber daya- sumber daya yang dibutuhkan untuk

mengambil tindakan yang tepat dan mengambil keuntungan dalam rangka meraih sukses.

(Irham Fahmi, 2014) Menurut Thomas W. Zimmerer dan Norman M. Scrbrough wirausahawan adalah orang yang menciptakan bisnis baru dengan mengambil risiko dan ketidakpastian demi mencapai keuntungan dan pertumbuhan dengan cara mengidentifikasi peluang dan menggabungkan sumber daya yang diperlukan untuk mendirikannya. Kewirausahaan adalah suatu ilmu yang mengkaji tentang pengembangan dan pembangunan semangat kreatifitas serta berani menanggung risiko terhadap pekerjaan yang dilakukan demi mewujudkan hasil karya tersebut.

J. Kewirausahaan dengan Kinerja Karyawan

(Suryana, 2014) Peter F. Drucker menjelaskan kosep kewirausahaan merujuk pada sifat, watak, dan ciri-ciri yang melekat pada seseorang yang mempunyai kemauan keras untuk mewujudkan gagasan inovatif ke dalam dunia usaha yang nyata dan dapat mengembangkannya dengan tangguh. Keberanian mengambil risiko sudah menjadi milik seorang wirausahawan karena dituntut untuk berani dan siap jika usaha yang dilakukan tersebut belum mmeiliki nilai perhatian dipasar. Peran dari seorang wirausaha dua peran yaitu sebagai penemu dan sebagai perencana. Sebagai penemu wirausaha menemukan dan menciptakan produk baru, teknologi dan cara baru, ide-ide baru dan organisasi usaha baru. Sedangkan sebagai perencana, wirausaha berperan merancang usaha baru, merencanakan strategi perusahaan baru, merencanakan ide-ide dan peluang dalam perusahaan. Dan kewirausahaan pada hakikatnya adalah kemampuan kreatif dan inovatif yang dijadikan dasar, kiat dan sumber daya untuk menciptakan peluang agar meraih sukses dalam berusaha atau hidup. Berdasarkan definisi diatas kewirausahaan dapat didefinisikan sebagai suatu kemampuan kreatif dan inovatif yang dijadikan kiat, dasar, sumber daya, proses, dan perjuangan untuk menciptakan nilai tambah barang dan jasa yang dilakukan dengan keberanian menghadapi risiko.

Nilai-nilai hakiki kewirausahaan menurut suryana yaitu : a) Percaya Diri (*Self-Confident*) merupakan suatu paduan sikap dan

kenyakinan seseorang dalam menghadapi tugas atau pekerjaan. Kepercayaan diri merupakan landasan yang kuat untuk meningkatkan karsa dan karya seseorang. Orang yang percaya diri memiliki kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan sistematis, berencana, efektif, dan efisien. Seperti percaya diri dalam menentukan sesuatu, percaya diri dalam menjalankan sesuatu, percaya diri bahwa wirausaha dapat mengatasi berbagai risiko yang dihadapi merupakan faktor yang mendasar yang harus dimiliki oleh wirausaha. Seseorang yang memiliki jiwa wirausaha merasa yakin bahwa apa-apa yang diperbuatnya akan berhasil walaupun akan menghadapi berbagai rintangan. Tidak selalu dihantui rasa takut akan kegagalan sehingga membuat dirinya optimis untuk terus maju.

b) Kepemimpinan (*Leadership*) Sifat kepemimpinan memang ada dalam diri masing-masing individu dan sifat tersebut juga harus melekat pada diri wirausahawan. Wirausahawan adalah seseorang yang akan memimpin jalannya sebuah usaha, wirausahawan harus bisa memimpin pekerjaannya karena kepemimpinan merupakan faktor kunci menjadi wirausahawan sukses.

c) Berorientasi ke masa depan (*Future-Oriented*) Orang yang berorientasi ke masa depan adalah orang yang memiliki perspektif dan pandangan ke masa depan. Meskipun terdapat resiko yang mungkin terjadi, namun tetap tabah untuk mencari peluang dan tantangan demi pembaharuan masa depan. Pandangan yang jauh ke depan membuat wirausahawan tidak cepat puas dengan ide dan output yang sudah ada saat ini.

d) Berani mengambil resiko (*DTR-Dare to Take Risks*), Kemauan dan kemampuan untuk menghadapi risiko merupakan salah satu nilai utama dalam kewirausahaan. Wirausahawan yang tidak mau menghadapi risiko akan sukar memulai atau berinisiatif. Menurut Angelita S. Bajaro (2017), Richard Cantillon, Joseph B Say, Joseph Schumpeter orang pertama yang menggunakan istilah entrepreneur di awal abad ke-18 dan ke-19, seorang wirausahawan yang berani menanggung resiko adalah orang yang selalu ingin jadi pemenang dan memenangkan dengan cara yang baik (Frinces, 2011) untuk usaha yang baru.

e) Keorisinalitas (*Creativity & Innovation*) Kreativitas adalah kemampuan untuk berpikir yang baru dan berbeda, sedangkan inovasi adalah kemampuan untuk bertindak yang baru dan berbeda. Peneliti dapat membeikan

gambaran hubungan antara Kewirausahaan terhadap Kinerja karyawan BUMDes.

K. Kewirausahaan, Kepuasan Kerja dengan Kinerja Karyawan

Menurut (Harvard's Theodore Levitt, 2005) Kreativitas" bukanlah jalan ajaib menuju pertumbuhan bisnis dan kemakmuran yang diklaim begitu melimpah akhir-akhir ini. Dan untuk manajer lini, khususnya, itu mungkin lebih merupakan batu gilingan (awal bergulirnya) daripada tonggak sejarah. *Decisiomaker* (Pemegang Keputusan) yang mengagungkan kebajikan yang membebaskan diri dari kreativitas korporasi atas sifat buruk *somnambulistik#sleepwalking* (wirausaha yang tidak menyadari akan perilaku bisnisnya) dari kesesuaian korporasi sebenarnya dapat memberikan nasihat yang pada akhirnya akan mengurangi animasi kreatif bisnis. Ini karena Pemegang Keputusan cenderung mengacaukan perolehan ide dengan implementasinya—yaitu, mengacaukan kreativitas yang abstrak dengan inovasi praktis; tidak memahami masalah sehari-hari eksekutif operasi; dan meremehkan kompleksitas organisasi bisnis yang rumit dan menjelaskan inovasi dan kreativitas lebih mengarah pada konsep berpikir dan bertindak yang baru serta kepuasan kerja. Kreatifitas adalah kemampuan menciptakan gagasan dan menemukan cara baru dalam melihat permasalahan dan peluang yang ada. Sementara inovasi adalah kemampuan mengaplikasikan solusi yang kreatif terhadap permasalahan dan peluang yang ada untuk lebih memakmurkan kehidupan masyarakat. Jadi, kreativitas adalah kemampuan menciptakan gagasan baru, sedangkan inovasi adalah melakukan sesuatu yang baru.

(Nurlaela et.al, 2017) Berorientasi pada tugas dan hasil. Seseorang yang selalu mengutamakan tugas dan hasil adalah orang yang selalu mengutamakan nilai-nilai motif berprestasi, berorientasi pada keberhasilan, ketekunan dan ketabahan, tekad kerja keras, mempunyai dorongan kuat, energik, dan berinisiatif. Berinisiatif artinya selalu ingin mencari dan memulai. Dalam kewirausahaan, peluang hanya diperoleh apabila terdapat inisiatif. Perilaku inisiatif ini biasanya diperoleh melalui pelatihan dan pengalaman selama bertahun-tahun, dan pengembangannya

diperoleh dengan cara disiplin diri, berpikir kritis, tanggap dan semangat berprestasi.

Menurut Norman M. Scarborough dan Thomas W. Zimmerer, Doug Wilson (2008) , bahwa Kewirausahaan adalah merupakan proses menciptakan sesuatu yang berbeda dengan mengabdikan seluruh waktu dan tenaganya disertai dengan menanggung resiko keuangan, kejiwaan, sosial, dan menerima balas jasa dalam bentuk uang dan kepuasan pribadinya. Karakteristik Kewirausahaan Menurut Zimmerer, Scarborough & Wilson adalah Hasrat atas tanggungjawab, Lebih menyukai resiko menengah, keyakinan akan kemampuannya untuk sukses, Hasrat untuk mendapatkan segera umpan balik, Tingkat energi yang tinggi, Orientasi masa depan, Ketrampilan mengorganisasi, Nilai prestasi lebih tinggi dari pada uang. Menjelaskan ada delapan karakteristik kewirausahaan yang meliputi :

- a. Rasa tanggung jawab (*desire for responsibility*) yaitu memiliki rasa tanggung jawab atas usaha-usaha yang dilakukannya. Seseorang yang memiliki rasa tanggung jawab akan selalu berkomitmen dan mawas diri.
- b. Memilih resiko yang moderat (*preference for moderate risk*) yaitu lebih memilih risiko yang moderat, artinya selalu menghindari risiko, baik yang terlalu rendah maupun terlalu tinggi.
- c. Percaya diri terhadap kemampuan sendiri (*confidence in their ability to success*) yaitu memiliki kepercayaan diri atas kemampuan yang dimilikinya untuk memperoleh kesuksesan.
- d. Menghendaki umpan balik segera (*desire for immediate feedback*) yaitu selalu menghendaki adanya umpan balik dengan segera.
- e. Semangat dan kerja keras (*high level of energy*) yaitu memilih semangat dan kerja keras untuk mewujudkan keinginannya demi masa depan yang lebih baik.
- f. Berorientasi ke depan (*future orientation*) yaitu berorientasi masa depan dan memiliki perspektif dan wawasan jauh ke depan.
- g. Memiliki keterampilan berorganisasi (*skill at organizing*) yaitu memiliki keterampilan dalam mengorganisasikan sumber daya untuk menciptakan nilai tambah.
- h. Menghargai prestasi (*value of achievement over money*) yaitu lebih menghargai prestasi daripada uang.

L. Faktor-Faktor Pendorong dan Penghambat Kewirausahaan

(Jusmawi, 2015) Karakteristik untuk mencapai pengembangan dan keberhasilan berwirausaha menurut Dun Steinhoff & John F. Burgess (1993) digambarkan sebagai berikut :1. Memiliki visi dan tujuan usaha 2. Berani mengambil resiko uang dan waktu 3. Merencanakan, mengorganisasikan, dan menjalankan 4. Bekerja keras 5. Membangun hubungan dengan karyawan, pelanggan, pemasok dan lainnya 6. Bertanggung jawab atas kesuksesan dan kegagalan.

(Suryana, 2013) Faktor Pendorong Keberhasilan Kewirausahaan. Keberhasilan dalam berwirausaha ditentukan oleh tiga faktor, yaitu: a) Kemampuan dan kemauan. Orang yang tidak memiliki kemampuan, tetapi banyak kemauan dan orang yang memiliki kemauan, tetapi tidak memiliki kemampuan, keduanya tidak akan menjadi wirausahawan yang sukses. Sebaliknya, orang yang memiliki kemauan dan dilengkapi dengan kemampuan akan menjadi orang yang sukses. b) Tekad yang kuat dan kerja keras. Orang yang tidak memiliki tekad yang kuat, tetapi memiliki kemauan untuk bekerja keras dan orang yang suka bekerja keras, tetapi memiliki kemauan untuk bekerja keras dan orang yang suka bekerja keras, tetapi tidak memiliki tekad yang kuat, keduanya tidak akan menjadi wirausahawan yang sukses. c) Kesempatan dan peluang. Ada solusi ada peluang, sebaliknya tidak ada solusi tidak akan ada peluang. Peluang ada jika kita menciptakan peluang itu sendiri, bukan mencari-cari atau menunggu peluang datang pada kita

(Suryana, 2014) Faktor-Faktor Penghambat Kewirausahaan. Selain keberhasilan, ada beberapa faktor yang menyebabkan wirausahawan gagal dalam berwirausaha, yaitu: a) Tidak kompeten dalam hal manajerial. Tidak kompeten atau tidak memiliki kemampuan dan pengetahuan untuk mengelola usaha merupakan faktor penyebab utama yang membuat perusahaan kurang berhasil. b) Kurang berpengalaman, baik dalam kemampuan teknik, memvisualisasikan usaha, mengoordinasikan, mengelola sumber daya manusia maupun mengintegrasikan operasi perusahaan. c) Kurang dapat mengendalikan keuangan. Agar perusahaan dapat berhasil dengan baik, faktor yang paling utama dalam keuangan adalah memelihara aliran kas, mengatur

pengeluaran dan pemasukan secara cermat. Kekeliruan dalam pemeliharaan aliran kas akan menghambat operasional perusahaan dan mengakibatkan perusahaan tidak lancar. d) Gagal dalam perencanaan. Perencanaan merupakan titik awal dari suatu kegiatan, sekali gagal dalam perencanaan, maka akan mengalami kesulitan dalam pelaksanaan. e) Lokasi yang kurang memadai. Lokasi usaha yang strategis merupakan faktor yang menentukan keberhasilan usaha. Lokasi yang kurang strategis dapat mengakibatkan perusahaan sukar beroperasi karena kurang efisien. f) Kurangnya pengawasan peralatan. Pengawasan erat kaitannya dengan efisien dan efektifitas. Kurangnya pengawasan dapat mengakibatkan penggunaan peralatan perusahaan secara tidak efisien dan tidak efektif. g) Sikap yang kurang sungguh-sungguh dalam berusaha. Sikap yang setengah-setengah terhadap usaha akan mengakibatkan usaha yang dilakukan menjadi labil dan gagal. h) Ketidakmampuan dalam melakukan peralihan atau transisi kewirausahaan, (Muhammad Darari Bariqi, 2020) menuntut penyegaran ketrampilan bagi karyawan, manajer dan pengelola usaha untuk dilakukan pengembangan sumber daya manusia, penambahan pengetahuan dan pengasahan ketrampilan melalui diklat, training, outbond, workshop, TOT dan Seminar serta Konfrensi.

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kewirausahaan

Beberapa faktor yang mempengaruhi kewirausahaan atau Jiwa Kewirausahaan yang penting dalam menjalan Lembaga Usaha Desa Bumdes diantaranya Minat Berusaha, Pendidikan Kewirausahaan, Motivasi Berwirausaha sebagai berikut:

M. Minat Berwirausaha

(Slameto, 2003) Minat adalah kecenderungan yang tetap untuk memperhatikan dan mengenang beberapa kegiatan. Kegiatan yang dinikmati seseorang, diperhatikan terus-menerus yang disertai dengan rasa senang. Jadi berbeda dengan perhatian, karena perhatian sifatnya sementara dan belum tentu diikuti dengan perasaan senang, sedangkan minat selalu diikuti dengan perasaan senang dan situ diperoleh kepuasan. Minat adalah suatu rasa lebih suka dan rasa ketertarikan pada suatu hal atau aktivitas tanpa ada yang menyuruh. Suatu minat dapat di ekspresikan melalui

pernyataan suatu perhatian yang lebih besar terhadap subjek tertentu Berdasarkan pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa minat adalah rasa ketertarikan pada suatu hal atau aktivitas tanpa ada paksaan dan merasa senang untuk mempelajarinya. Rasa ketertarikan tersebut bukan karena paksaan tapi kesadaran yang tinggi karena keinginan yang kuat untuk mencapainya.

(In Soraya, 2015) Faktor-faktor yang Mempengaruhi Minat diantaranya Pemusatan Perhatian, Keingintahuan, Motivasi, Kebutuhan, Keluarga, Sarana dan Prasarana, Lingkungan. (Slameto, 2003) Faktor lainya yang mempengaruhi minat sebagai berikut : a. Faktor Internal yaitu segenap pikiran emosi dan persoalan dari dalam diri seseorang yang mempengaruhi minat sehingga tidak dapat dipusatkan. Contohnya : minat, ingatan, motivasi, dan kemauan. b. Faktor Eksternal yaitu faktor yang berasal dari luar diri seseorang yang dapat mempengaruhi minatnya. Contohnya : lingkungan sekitar, sarana, prasarana, dan fasilitas yang digunakan

Menurut L. D Crow (Adhitama, 2014) (Ginting et.al, 2015) menyebutkan faktor yang mempengaruhi minat, yaitu: 1) The factor inner urge adalah rangsangan yang datang dari lingkungan atau ruang lingkup yang sesuai dengan keinginan atau kebutuhan seseorang akan mudah menimbulkan minat. 2) The factor of social motive adalah minat seseorang terhadap obyek atau sesuatu hal, disamping hal dipengaruhi oleh faktor dalam diri manusia juga dipengaruhi oleh motif sosial. 3) Emotional factor adalah faktor perasaan dan emosi mempunyai pengaruh terhadap obyek misal perjalanan sukses yang dipakai individu dalam suatu kegiatan tertentu dapat membangkitkan perasaan senang dan dapat menambah semangat atau kuatnya minat dalam kegiatan tersebut

Menurut (J Dwi Narwoko, et.al, 2004) Berdasarkan penjelasan dari beberapa kajian terdahulu dapat disimpulkan ada beberapa faktor yang mempengaruhi minat, yaitu: 1. Lingkungan keluarga. Hubungan sosial pertama kali dimulai adalah dalam keluarga. disinilah anak pertama kali mengenal lingkungan sosial dan budayanya, juga mengenal seluruh anggota keluarganya ayah, ibu dan saudara-saudaranya sampai akhirnya anak itu mengenal dirinya sendiri. Keluarga merupakan institusi yang paling penting

pengaruhnya terhadap proses sosialisasi manusia. Proses sosialisasi dalam keluarga dapat dilakukan baik secara formal maupun informal. Proses sosialisasi formal dikerjakan melalui proses pendidikan dan pengajaran, sedangkan proses sosialisasi informal dikerjakan lewat proses interaksi yang dilakukan secara tidak sengaja.

Menurut (Widodo, 2012) Minat Kewirausahaan adalah memulia usaha sendiri atau kelompok melalui 10 Tahapan: Proses kewirausahaan, Motivasi wirausaha, Peluang usaha, Perencanaan Bisnis, Manajemen Usaha, Kerjasama Permodalan, Kisah Sukses Wirausaha, Ciptakan Peluang Usaha, Panduan Praktek Usaha, Memutuskan Berwirausaha.

N. Pendidikan Kewirausahaan

Menurut (Hasbullah, 1988) Keluarga merupakan lingkungan pendidikan yang pertama, karena dalam keluarga inilah anak pertama-tama mendapatkan didikan dan bimbingan. Bagi seorang anak, keluarga merupakan persekutuan hidup pada lingkungan keluarga tempat dimana menjadi diri pribadi atau diri sendiri. Keluarga juga merupakan wadah bagi anak dalam konteks proses belajarnya untuk mengembangkan dan membentuk diri dalam fungsi sosialnya.

(Mallevi, 2017) Fungsi dan peranan pendidikan kewirausahaan dalam lingkungan keluarga: 1. Pengalaman pertama masa kanak-kanak. Lembaga pendidikan keluarga memberikan pengalaman pertama yang merupakan faktor penting dalam perkembangan pribadi anak. Suasana pendidikan keluarga ini sangat penting untuk diperhatikan, sebab dari sinilah keseimbangan jiwa di dalam perkembangan individu selanjutnya ditentukan. 2. Menjamin kehidupan emosional anak. Melalui pendidikan keluarga ini, kehidupan emosional atau kebutuhan akan rasa kasih sayang dapat dipenuhi atau dapat berkembang dengan baik, hal ini dikarenakan adanya hubungan darah antara pendidik dengan anak didik, sebab orang tua hanya menghadapi sedikit anak didik dan karena hubungan tadi didasarkan atas rasa cinta kasih sayang murni. 3. Menanamkan dasar pendidikan moral. Di dalam keluarga juga merupakan penanaman utama dasar-dasar moral bagi anak yang biasanya tercermin dalam sikap dan perilaku orang tua

sebagai teladan yang dapat dicontoh anak. 4. Menanamkan dasar pendidikan sosial. Dalam kehidupan keluarga merupakan basis yang sangat penting dalam peletakan dasar-dasar pendidikan sosial anak. Sebab pada dasarnya keluarga merupakan lembaga sosial resmi yang minimal terdiri ayah, ibu dan anak. 5. Peletakan dasar-dasar keagamaan. Keluarga sebagai lembaga pendidikan pertama dan utama, disamping sangat menentukan adalah melibatkan kerjasama kedua orangtua.

Menurut (Abdul Rahman et al, (2004) mengatakan bahwa minat adalah sebagai suatu kecenderungan untuk memberikan perhatian dan bertindak terhadap orang, aktivitas atau situasi yang menjadi objek dari minat tersebut dengan disertai perasaan senang. Menurut (Alisuf Sabri, 2007) yang dimaksud dengan minat (interes) adalah suatu kecenderungan untuk selalu memperhatikan dan mengingat sesuatu secara terusmenerus dalam menanamkan dasar-dasar moral yang tidak kalah pentingnya adalah berperan besar dalam proses internalisasi dan transpormasi nilai-nilai keagamaan ke dalam pribadi anak

Menurut (Yati Suhartini, 2011) Keluarga merupakan tempat belajar bagi anak dalam segala sikap untuk berbakti kepada Tuhan sebagai perwujudan nilai hidup yang tertinggi. Hal ini membuktikan segala fungsi dan peran orang tua dalam keluarga dapat mempengaruhi seorang anak dalam berkarir atau berwirausaha. Orang tua adalah pihak yang bertanggung jawab penuh dalam proses ini. Salah satu unsur kepribadian adalah minat. Minat berwirausaha akan terbentuk apabila keluarga memberikan pengaruh positif terhadap minat tersebut, karena sikap dan aktifitas sesama anggota keluarga saling mempengaruhi baik secara langsung maupun tidak langsung. Orang tua yang berwirausaha dalam bidang tertentu dapat menimbulkan minat anaknya untuk berwirausaha dalam bidang yang sama.

Menurut (Muhammad Djakfar, 2007) Dapat disimpulkan bahwa keluarga dapat memberikan pengetahuan dan keterampilan sesuai dari pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki orang tuanya. Jika sebagian besar keluarga rata-rata bekerja sebagai wirausaha, maka besar kemungkinan keturunannya dapat mengikuti mereka untuk terjun sebagai wirausaha. Hal ini dapat terjadi karena keluarga merupakan tempat mendapatkan pendidikan yang

pertama bagi anak dan didalamnya meliputi kondisi-kondisi dalam dunia yang dapat mempengaruhi tingkah laku anak dan anak akan tumbuh dan berkembang menjadi dewasa. Dengan begitu keluarga memberikan pengaruh yang positif terhadap minat beriwrausaha.

2. Pendidikan Entreprenuer (kewirausahaan) Untuk menumbuhkan jiwa kewirausahaan menurut para pakar bisa melalui proses pendidikan. Metode pendidikan yang makin efisien dan efektif diharapkan bisa mengubah sikap dan tingkah laku dalam berbagai aspek kehidupan. Dinegara akhir-akhir ini telah berkembang pesat transformasi pengetahuan entrepreneurship melalui lembaga pendidikan dari tingkat sekolah dasar sampai perguruan tinggi, bahkan di berbagai kursus bisnis

Menurut (Basrowi, 2011) Pendidikan entrepreneurship mulai berkembang sekitar tahun 60-an yang lalu di Amerika Serikat oleh Katz. pada tahun 1975 telah lebih dari seratus perguruan tinggi di Amerika serikat yang menawarkan mata kuliah entrepreneurship. adapun konsentrasi atau permintaan entrepreneurship pertama kali pada tahun 1968 di Babson College yang kemudian diikuti oleh Universitas Of California pada tahun 1972. Saat ini berbagai Universitas besar di Amerika Serikat. Di Indonesia pendidikan entrepreneurship mulai digalakkan pada tahun 2000-an oleh Direktorat Jendral Pendidikan Tinggi mendorong berkembangnya pendidikan entrepreneurship, diantaranya melalui pendanaan kegiatan mahasiswa dalam bidang entrepreneurship. Menurut (Basrowi, 2011) pendidikan kewirausahaan adalah pendidikan yang menerapkan prinsip-prinsip dan metodologi kearah pembentukan kecakapan hidup (life skill) pada peserta didiknya melalui kurikulum yang dikembangkan di perguruan tinggi.

(Serian Wijatno, 2009) Pendidikan kewirausahaan adalah usaha sadar dan sistematis untuk mencapai taraf hidup atau kemajuan yang lebih baik. Sebagai upaya menginternalisasikan jiwa dan mental kewirausahaan baik melalui institusi pendidikan maupun institusi lain seperti lembaga pelatihan, training dan sebagainya. Pendapat Miller diperkuat oleh Jack dan Anderson (1998) yang mengatakan bahwa proses entrepreneurship (kewirausahaan) merupakan seni dan ilmu. Bagian ilmu melibatkan fungsi bisnis dan manajemen yang dapat di ajarkan dengan menggunakan pendekatan konvensional. Bagian seni

menyangkut aspek kreativitas dan inovatif tidak dapat diajarkan dengan cara yang sama.

O. Motivasi Berwirausaha

(Hadari Nawawi, 2011) Motivasi Kata motivasi kata dasarnya adalah motif yang berarti dorongan, sebab atau alasan seseorang melakukan sesuatu. Dengan demikian motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan atau kegiatan yang berlangsung secara sadar.

(Hazirah et.al , 2015) Motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. (Abdul Majid, 2013) Motivasi adalah kekuatan yang menjadi pendorong kegiatan individu untuk melakukan suatu kegiatan mencapai tujuan. Misalnya kebutuhan seseorang akan makanan menuntut seseorang terdorong untuk bekerja.

Menurut (Wahjosumidjo, 1984) (Rusdiana, 2014) motivasi merupakan proses psikologi yang mencerminkan interaksi antara sikap, kebutuhan, persepsi, dan keputusan yang terjadi pada diri seseorang. Proses psikologi timbul diakibatkan oleh faktor di dalam diri seseorang yang disebut intrinsik dan ekstrinsik. Faktor di dalam diri seseorang dapat berupa kepribadian, sikap, pengalaman, dan pendidikan atau berbagai harapan, cita-cita yang menjangkau kemasa depan, sedangkan faktor yang dari luar diri seseorang dapat ditimbulkan oleh berbagai faktor lain yang sangat kompleks.

Menurut (Hafizhah et.al. 2019) pendapat (Davies, 1978) (Davis, Webb & Coombs, 2014) motivasi berwirausaha menjadi dua, yaitu : a. Motivasi intrinsik adalah motivasi yang mengacu pada faktor-faktor dari dalam diri individu, baik dalam tugas maupun bagi diri wirausahawan. Motivasi intrinsik biasanya berupa kepuasan terhadap kemampuannya dalam menyelesaikan setiap tanggung jawab terhadap setiap kemampuan yang dimilikinya. Motivasi ekstrinsik adalah motivasi yang mengacu pada faktor-faktor dari luar dan telah ditetapkan pada tugas ataupun pada diri peserta didik (wirausahawan) oleh dosen atau orang lain. Motivasi ekstrinsik berupa penghargaan, pujian, hukuman atau celaan yang dapat meningkatkan atau mengurangi

kreatifitas wirausahawan tingkat akhir dalam menyelesaikan tugasnya.

P. Hubungan Kewirausahaan dan Kepuasan Kerja dengan Kinerja

(Websindo, 2019) Indonesia Digital 2019 menunjukkan angka yang signifikan dalam hubungan kewirausahaan, kepuasan kerja dan Kinerja Wirausaha saat ini dengan populasi penggunaan internet sangat berpeluang besar bagi wirausaha untuk menggunakan teknologi informasi Indonesia Digital Era 4.0 Big Data sebagai saluran alternatif bisnis mencapai perkembangan yang lebih cepat:

Tabel 6.6 Indonesia Data Mobile, Internet & Sosial Media

Indonesia Data Mobile, Internet & Sosial Media					
Total Populasi	Pengguna Mobile	Pengguna Internet	Aktif Sosial Media	MobileSosial l Media	Expectacy Entrepreneur
268,2 juta	355,5 juta	150,0 juta	150,0 juta	130,0 juta	177,75 juta
Urbanisasi 56%	vs Populasi 133%	Penetrasi 56%	Penetrasi 56%	Penetrasi 48%	0,5 x 355,5 MobileSub

Data Indonesia Mobile, Internet dan Sosial Media dengan Total Populasi (2019) jumlah penduduk Indonesia 268,5 juta dengan tingkat perpindahan penduduk ke kota 56% dalam setiap tahunnya, pengguna gadget jauh melebihi jumlah penduduk artinya satu orang penduduk memiliki dua atau tiga gadget sehingga mencapai 355,5 juta handpone, pengguna internet aktive & aktif di sosial media sebanyak 150 juta, sementara yang hanya menggunakan untuk kepentingan sosial media saja 130 juta, jika pengguna 355,5 juta berbanding dengan 0,5 peringkat Wirausaha Negara Indonesia maka 177,75 juta semestinya penggunaan gadget di sosial media oleh wirausaha Indonesia sebagai Data Expectacy Entrepreneur yang berguna untuk Komunikasi Bisnis, Transaksi, Kemudahan dan Kecepatan, Efisiensi dan Efektifitas Perluasan Promosi Produk serta Layanan kepada Pasar/Pelanggan, Kemudahan Laporan dan Pertanggungjawaban, Transparansi, serta menjaga Akuntabilitas terhadap Stakeholder serta Masyarakat yang tujuan akhirnya

akan menarik simpati masyarakat kebermanfaatan serta keterbukaan Usaha BUMDes.

Q. Dimensi Kewirausahaan

Menurut (Puji Hastuti et.al 2020) wira usaha artinya secara umum berani menempuh resiko usaha, secara khusus adalah daya upaya melalui suatu sikap, jiwa, minat dan kemampuan untuk menciptakan suatu peluang yang baru potensi yang ada yang sangat berguan bagi dirinya dan orang lain diiringi dengan sikap mental dan jiwa yang aktif, berkarya, kreatif, berdaya cipta, inovasi, bersaha dalam rangka meningkatkan pendapatan individu dan kelompok pada kegiatan usahanya. Norman M. Scarborough & Thoma W Zimmerer (1993) (Soedrajat, 2011) wirausaha adalah orang yang terampil memanfaatkan peluan dalam mengembangkan usahanya dengan tujuan untuk meningkatkan kehidupannya dengan cara mengumpulkan sumber daya yang dibutuhkan untuk mengambil tindakan yang tepat dalam mengambil keuntungan serta memiliki sifat, watak dan kemauan untuk mewujudkan gagasan inovatif dalam dunia nyata secara kreatif meraih sukses meningkatkan pendapatan. Dilanjutkan Zimmerer dengan memberikan nilai tambah pada produk dan layan yang diciptakan melalui 1) Pengembangan teknologi baru 2) Penemuan Pengetahuan Baru 3) Perbaikan Produk yang sudah ada 4) Penemuan cara-cara yang berbeda (efektif) untuk menghasilkan barang/jasa yang lebih banyak dengan sumber daya yang lebih sedikit (efisien).

Tabel 6.7 Dimensi-dimensi Kewirausahaan, Direktorat Tenaga Kependidikan (2010)

Dimensi Kewirausahaan		
Karakter	Kualitas Dasar	Kualitas Instrumental
<ul style="list-style-type: none"> - Motif berprestasi - Selalu Perspektif - Berdaya cipta tinggi - Perilaku inovatif - Komitmen dalam pekerjaa - etos kerja 	<ul style="list-style-type: none"> - Dasar Fisik: menjaga kesehatan tubuh dan jiwa secara teratur, memiliki energy yang tinggi, ketrampilan tubuh, kebahagiaan hidup - Dasar Jiwa 	<ul style="list-style-type: none"> - Penguasaan Disiplin Ilmu (Tranversal) - Ilmu Manajemen, Psikologi Industri, Ekonomi Pertanian, Entrepreneur, Kependudukan, Lingkungan Hidup,

Dimensi Kewirausahaan		
Karakter	Kualitas Dasar	Kualitas Instrumental
<ul style="list-style-type: none"> - Tanggungjawab kerja - Mandiri - Tidak bergantung pada orang lain - Berani menghadapi resiko - Selalu mencari peluang - Jiwa kepemimpinan - Kemampuan manajerial - Kemampuan personal 	<p>Wirausaha: Daya Pikir, Imajinasi, Qolbu, Prakarsa, Kreatif Idea, Inovasi baru, berfikir Causal, berfikir System, berfikir Agen Perubahan, berfikir Futuristic, berintuisi Tinggi, berfikir Maksimal, terampil mengambil Keputusan, versalitas berfikir sangat tinggi.</p> <p>-</p>	<p>Sains</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dasar Wirausaha: motivasi, spirit maju, tanggungjawab moral, hubungan interpersonal, berintegrasi, gigih, tekun, sabar, pantang menyerah, bekerja keras, berkomitmen, kemampuan memobilisasi, kepuasan stage, perbaikan menerus, lakukan yang terbaik, hikmak kejadian, team work, cerdas, dinamis, harmonis, lincah percaya diri, penciota peluang, daya saing tinggi, hangat pergaulan, solidaritas, agresif, humanistic, bukan tujuan sesaat, terarah satu tujuan.

Beberapa alasan yang perlu diketahui sebagai Dasar Berpijak dalam kemunculan Jiwa Wirausaha, Kepuasan Kerja dan Hubungan Peningkatan Efektivitas dan Efisiensi dalam Kinerja Wirausaha dalam peringkat Bangsa-Bangsa di Dunia keberadaan Indonesia tergolong paling rendah, hal ini mendorong BUMDes untuk dapat bergerak lebih maju dan kuat. Alasan Jumlah Pengusaha di Indonesia Rendah (Lidwina, Joshua & Pretty, 2019):

Tabel 6.8 Alasan Jumlah Pengusaha di Indonesia Rendah, 2019

Alasan Jumlah Pengusaha di Indonesia Rendah	
Minim Individu Berketrampilan Sangat Tinggi (per 100 individu usia 15 tahun)	Kurikulum Pendidikan Hanya Fokus Ketrampilan Teknis
Indonesia sebesar 0,5 India sebesar 0,8 USA sebesar 6,5 Thailand sebesar 9,4 Korea Selatan sebesar 18,2	- Metode belajar belum berbasis STEAM (Sains, Technology, Engineering, Art and Mathematic) dan Problem Based-Learning. - Individu tidak dibiasakan berfikir kritis, analitis dan memecahkan masalah.
Ciri Bangsa Indonesia (Jefferly Helianthusonfri, 2011) Belajar dari Pengalaman Berwirausaha diiringi dengan Menambah Pengetahuan tentang Ilmu-Ilmu Yang Mendukung Wirausaha walaupun berpendidikan rendah (Otodidak)	Perubahan ke Depan (Adi Saputra, 2017) Pembekalan Ilmu Berwirausaha sejak Dini (Kurikulum Wajib Belajar) hingga Perguruan Tinggi baru disadari dan dimulai Dirjen Dikdasmen dan Dikmenti.

(Hadinugrahaningsih et al., 2017) Salah satu model pembelajaran abad 21 yang terkait dengan pengembangan soft skills adalah model pembelajaran STEAM (Sains, Technology, Engineering, Art and Mathematic) yang mengaitkan bidang ilmu pengetahuan (sains), teknologi, teknik, seni, dan matematika, sehingga diberikan pemahaman holistik keterkaitan bidang ilmu melalui pengalaman belajar abad 21.

KAJIAN TERDAHULU

Kerangka Berfikir atau Kerangka Pemikiran Kajian adalah alur logika sistematis tema menuju penyelesaian penelitian selanjutnya yang menjadi acuan (Polancik, 2009), (Sugiyono, 1992), (Riduwan, 2008), (Sapto Haryoko, 2008), (Echo; Scibd, 2021) adalah sebagai berikut:

Tabel 6.9 Pendapat Ahli tentang Kerangka Berfikir

Kegunaan Kajian Terdahulu	
Pengertian	<ul style="list-style-type: none"> - Sumber Lampau dari Hasil Kajian, Jurnal, Artikel, Buku - Membandingkan dengan Kajian yang sedang dilakukan - Sumber Inspirasi untuk membantu kajian yang akan dilakukan - Memeriksa kekurangan dan kelebihan kajian untuk dikembangkan - Ilmuwan akan membuat sebuah kajian orisinal/baru yang belum ditemukan sebelumnya.
Manfaat	<ul style="list-style-type: none"> - Judul yang ditemukan sangat berhubungan dengan kajian sekarang - Secara tidak langsung, Kajian terdahulu dijadikan dasar untuk kajian selanjutnya - Mamaksimalkan Kajian sebelumnya, denga tujuan pengembangan, memperbaharui aplikasi, atau membuat kajian original dengan solusi mutahir. - Penelitian terdahulu untuk mengetahui plagiasi kajian yang baru.
Tujuan	<ul style="list-style-type: none"> - Akar keilmuan dari Ilmuwan terdahulu dapat diteruskan dan menghasilkan kajian baru - Solusi yang ada dapat bermanfaat dan tidak perlu adanya pengulangan. - Agar dapat menciptakan teori baru sebagai sumbang keilmuwan. - Karya original yang benar-benar baru dan berbeda dengan sebelumnya - Menguji kesabaran, ketekunan dalam mencari kajian serupa terdahulu
Cara	<ul style="list-style-type: none"> - Pusat Jurnal dalam dan Luar Negeri - Perpustakaan, e-Library, Buku dan e-Book - Landasan Teori dan Tinjauan Pustaka - Nama Peneliti, Tahun, Variabel, Metodologi, Objek, Hasil Temuan, Persamaan, Perbedaan Kajian Terdahulu.

Tabel 6.10 Kajian Terdahulu

No.	Nama dan Tahun Kajian	Variabel Kajian	Metodologi & Objek Kajian	Hasil Kajian	Persamaan atau Perbedaan dengan Kajian Terdahulu
1	(Nurul Aeni, 2020)	BUMDes, Kinerja Hambatan, Kriteria	Descriptive Analysis Verification Analysisy, 401 BUMDes Kabupaten Pati	Pengembangan BUMDes belum optimal, sebagian besar berkriteria Dasar, SP unit usaha yang paling banyak, pengukuran kinerja, keterbatasan modal,aset, administrasi dan pelaporan tidak tertib, belum memberikan dampak positif kepada masyarakat desa sekitar, kelembagaan belum stabil, pengelolaan dan pengembangan usaha belum optimal, legalitas BUMDes belum kuat, keterbatasan kapasitas pengelola, pengaruh konstelasi politik yang terjadi di desa, rendahnya dukungan pemerintah desa, pemilihan usaha belum berbasis potensi desa.	Kajian ini merupakan kajian yang menjadi rujukan bahwa BUMDes sebagai Lembaga Ekonomi Desa belum mampu mengoptimalkan potensi Sumber Daya yang ada. Kajian sebelumnya menggunakan pendekatan deskriptif, sedangkan kajian ini menggunakan pendekatan Mixed Method SEM PLS dan Kualitatif Research Method

2	(Ach.Qosjim)	Kinerja Kelembagaan BUMDes	Eksplanatori Analisis Deskriptif SWOT, 72 BUMDes di Kabupaten Lumajang	Tata Kelola Kelembagaan, Matarantai Pasokan Bahan Baku, ProdukHulu ke Hilir, Keberlangsungan BUMDes sangat dipengaruhi Skala Pasar (Perluasan Paaar) dan Jangkauan Usaha (Connectivity), masih berskala lokal, mendorong melakukan bisnis internal (kebutuhan pokok warga desa) perdagangan dengan resiko rendah, perputaran tinggi. Tumbuh dari solidaritas sosial dan kearifan lokal.kekayaan modal sosial dan modal politik.	Persamaan Kajian dengan Analisis SWOT dengan Balance Scorecard. Perbedaannya Jumlah BUMDes 197 di 20 Kecamatan, memiliki Potensi Produk Unggulan bidang perkelapaan dan produk turunannya, luas wilayahnya ddengan jumlah penduduk lebih sedikit.
---	--------------	----------------------------	--	---	--

3	(Ni Komang Ayu Sri Swandari et.al, 2017)	Pendidikan, Pengalaman Kerja, Umur, Gaji, Lingkungan Kerja, Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Kinerja	Analisis Deskriptif Analisis Jalur Path Analysis Uji Sobel, 40 BUMDes Di Kabupaten Jembrana Bali	-Pendidikan kurang berpengaruh terhadap Motivasi dan Kinerja. -Pengalaman kerja berpengaruh terhadap motivasi dan kinerja. -Umur Tua diatas 60 tidak ada prestasi kurang kreatif dan inovatif -Gaji sangat berpengaruh terhadap motivasi dan kinerja -Lingkungan kerja yang bersih sangat mempengaruhi motivasi dan kinerja -Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Partisipatif lebih cocok dan meningkatkan Kinerja -Tingkat pendidikan mempengaruhi prestasi dan penghargaan pada kinerja Pengalaman kerja sangat berpengaruh Semangat kerja dan motivasi sangat dibutuhkan untuk mendorong produktivitas.	Persamaan: pada beberapa faktor kepemimpinan, motivasi, kepuasan kerja dan komitmen/Semangat kerja, Jalur/Path Analisis Perbedaan: Variabel Umur, Pengalaman Kerja, Gaji, Pendidikan, Motivasi,
---	--	--	--	--	---

4	(Harjanti Widiastuti,et .al, 2021)	Motivasi, Wawasan, Pembekalan, Pasar Desa, Perekonomian, Pengelolaan BUMDes	FGD Identifikasi, Sosialisasi, TOT, Pendampingan, Evaluasi. Pasar Desa, BUMDes Moyudan Sleman Yogyakarta.	Diawali Kesepakatan Pendirian Unit Pasar Kepala Desa Tokoh Masyarakat dan Tim Pengelola, Pendampingan Proses Pendirian, Identifikasi Masalah, Sosialisasi Program, Rekrutmen Data Pedagang, TOT Pengurus BUMDes, Rancangan Pengelolaan, Penyelesaian Administrasi, Pelaksanaan, Pengawasan Pendampingan, Evaluasi, Pelepasan. Semakin tinggi animo masyarakat bertransaksi di pasar desa.	<p>Persamaan: Kajian dilakukan pada Unit Pasar BUMDes</p> <p>Perbedaan: -Proses Pendirian Unit usaha seharusnya dilakukan Pendampingan Akademisi -Kajian sebelumnya dilakukan dengan Pendekatan FGD Pengabdian Akademisi pada Masyarakat berdampak positif.</p>
5	(Ni Putu Gita Rahayu et.al, 2018)	-Enabling (Mamili Potensi, -Empowering (Upaya Positif) -Protcting (Perlindungan Produk) -Performance, BUMDes, Empowerment	Analisis Deskriptif, Aplikatif Pengabdian Masyarakat Bank Sampah BUMDes Mengwi Kabupaten Badung	BUMDes Pengelola Bank Sampah berdampingan di Wilayah Perkotaan, Desa yang padat penduduk, sudah mulai dapat berkontribusi PADes walau hanya 1%, 45% pengembalian modal, 15% pengurus, 35% pembangunan desa, 5% dana sosial dari SHU.	<p>Persamaan: sudah ada BUMDes yang berkembang dan berkontribusi PHU dan PADes</p> <p>Perbedaan: BUMDes Bank Sampah belum ada empowering di Kota Kabupaten sedangkan potensinya ada.</p>

1	(Yusmia Widiastuti, 2019)	Motivasi, Kepuasan Kerja, Kinerja, Sosial, Luas Lahan, Mutu Produktivitas, Pengetahuan Usaha, Sosial Ekonomi, Cafe in Farmer.	Analisis Deskriptive Kualitatif Kuantitatif Multiple Regressi BUMDes Petani Kopi Kandangan Pesanggaran Banyuwangi Timur	Belum tercapainya Kepuasan Kerja pada Kinerja Petani Kopi, Pengetahuan tentang bertani dan meningkatkan mutu dan kuantitas, membutuhkan motivasi dan optimalisasi luasan lahan, untuk meningkatkan Produktivitas	<p>Persamaan: Objek kajian pada Petani Kelapa membutuhkan Mutu, Kuantitas dan Produktivitas Kepuasan Kerja, Pencapaian Kinerja, Pengetahuan, Motivasi</p> <p>Perbedaan: Komoditas berbeda namun masing-masing memiliki Potensi Pasar yang sama untuk peningkatan pengetahuan turunan komoditas yang berbeda, Alternatif Potensi Usaha Cafe in Farmer.</p>
2	(Ade Rani Aprillia et.al, 2021)	Motivasi, Pendidikan, Usia, Pengalaman Kerja, Kepuasan Kerja, Komunikasi, SIA, SDM, Kinerja BUMDes	Analisis Deskriptif Kuantitatif: SLR: Systematic Literature Review, 484 Artikel tahun 2016-2021 9 Jurnal Sumber Data dan Analisis	<p>Faktor Kegagalan BUMDes: Motivasi, Kepuasan Kerja, Tingkat Pendidikan, Usia, Pengalaman Kerja mempengaruhi Kinerja BUMDes</p> <p>Faktor KeberhasilanBUMDes: Komunikasi, Sistem Informasi Akuntansi, Pengelolaan dan Manajemen Sumber Daya Manusia pelaksana BUMDes</p>	<p>Persamaan: Kajian dilakukan pada BUMDes, Kepuasan Kerja yang dapat memotivasi pengelola BUMDes untuk keberhasilan Kinerja BUMDes</p> <p>Kajian sebelumnya diteliti pada berbagai Tipe dan Jenis BUMDes dengan pendekatan SLR analisis regresi berganda sedangkan kajian ini dilakukan dengan pendekatan Mixed Method SEM PLS dan Kualitatif Research Method</p>

3	Lamsah, 2018	Job Satisfaction Motivation SMEs Performance	Analisis Deskriptif Analisis Inferensial SEM-PLS: Software Smart-PLS 3.0 , UKM Sasirangan 35 Wirausaha Banjarmasin	Hasil kajian menunjukkan bahwa motivasi terhadap kepuasan kerja 0,719, Motivasi terhadap Kinerja UKM 0,181, Kepuasan Kerja terhadap Kinerja UKM 0,452, secara bersama-sama 0,572, hasil signifikas positif.	Persamaan: Kajian dilakukan pada wirausaha perorangan UKM dengan Analisa SEM-PLS: Software Smart-PLS 3.0 Perbedaan: Kajian ini dengan Variabel Kepemimpinan, Komitmen, Kewirausahaan melalui Kepuasan Kerja terhadap Kinerja BUMDes
4	(Afiyanisa Mauli et.al, 2016)	Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan, Kuantitas Kerja, Kualitas Kerja, Pengetahuan tentang Pekerjaan, Kualitas Pribadi, Kerjasama, Dapat Dipercaya.	Analisis Regresi Linear Berganda Wirausaha Makanan dan Minuman 135 karyawan 101 sample CV Cihanjuang Bandung	Kepuasan Kerja berpengaruh 49,9% terhadap Kinerja Karyawan Kepuasan Kerja: Pekerjaan Sendiri, Tunjangan, Kesempatan Promosi, Supervisi, Rekan Kerja Kinerja Karyawan: Kuantitas dan Kualitas Kerja, Pengetahuan Pekerjaan, Kualitas Pribadi, Kerjasama, Dapat dipercaya, Inosiatif	Persamaan: Kajian dilakukan terhadap UKM dengan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Perbedaan: Metode Analisis Regresi Linear Berganda dan Populasi serta Sample dengan sampel jenuh.
5	Dyah Tari, Nur'aini, 2020	-BUMDes -Aparat -Index Kepuasan Pimpinan -Satisfaction -Performance	Analisis Deskriptif Kuantitatif Purposive Sampling Analisis Tingkat Kepuasan Pimpinan terhadap Aparatur 30 BUMDes Di Kabupaten Kolaka	Pimpinan BUMDes di Kolaka puas terhadap produk, kerja, kerjasama, kemampuan beradaptasi dan komunikasi aparatn ya.	Persamaan: Kajian pada BUMDes kabupaten pada Variabel Kepuasan Kerja dan Kinerja Pengelola Perbedaan: Metodologi, Populasi dan Sample,

1	Ria et al, 2019	Traspormational Leadership, Organizational Capabilities Finance Social Villages-Owned Etreprise Performance	WarpPLS 5.0 89 BUMDes 121 Quiz BUMDes Siak Regency	Hasil studi ini menunjukkan Kepemimpinan Traspormational adalah penting untuk mengembangkan Kinerja BUMDes dalam memilih seorang direktur pada pengelola BUMDes.	Persamaan: Kajian di BUMDes Kabupaten dengan kapasitas yang lebih besar dengan sampel jenuh, Anlisis SEM WarpPLS 5.0 Perbedaan: Kepemimpinan yang Demokratis, dengan Penilaian Kinerja Karyawan dan Kinerja Organisasi, Pengawas, Mitra dan Direktur
2	(Mohammad et al, 2018)	Gaya Kepemimpinan Klasik, Otokrasi, Demokratis, Kinerja Masyarakat	Analisis Deskriptif Kuantitatif, Regresi Linear Berganda BUMDes Desa Rombasan Sumenep	Gaya Kepemimpinan Demokratis 0,715 terbesar dibandingkan Gaya Kepemimpinan lainnya mempengaruhi Kinerja Masyarakat BUMDes	Persamaan: Kajian di BUMDes Kepemimpinan Demokratis pada Kabupaten Perbedaan: Analisis Mixed Method SEM-PLS
3	(Tarjo, 2019)	Motivasi Kerja Kepuasan Kerja Kinerja Karyawan	Analisis Deskriptif Kuantitatif, Regresi Linear Berganda, 74 Responden RSUD Muara Bungo	Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan Rumkit.	Persamaan: Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan Perbedaan: Motivasi Kerja, Analisis Mixed Method SEM-PLS
4	(Pane, Siti Annisa, 2021)	Gaya Kepemimpinan Kinerja Karyawan	30 Responden SPSS v.23 Regresi Linear Sederhana BUMDes Tor-Namgge Sipirok	Gaya Kepemimpinan terhadap efektivitas Kinerja Karyawan 21%.	Persamaan: Kajian BUMDes di Kabupaten, Kepemimpinan terhadap Kinerja Perbedaan: Analisis Mixed Method SEM-PLS

5	(Galih Raspati et.al, 2020)	Efek Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Kinerja Organisasi	76 Responden Analisis Deskriptif Kuantitatif Kausalitas Regresi Berganda Product Moment , BNI Sukabumi	Seluruh variabel independen berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi, rekomendasinya agar kajian yang akan datang meneliti faktor kepemimpinan lebih baik, lebih spesifik dan komprehensif	Persamaan: Kajian BNI Sukabumi, Kepemimpinan, Kepuasan terhadap Kinerja Organisasi Perbedaan: Budaya Organisasi, Analisis Mixed Method SEM-PLS
1	Erly Dwi Wahyuni, 2018	-Kinerja Karyawan -Kepuasan Kerja -Komitmen Organisasi -Kualitas SDM	75 Responden Analisis Regresi Berganda SPSS v.16 Random Sampling Kinerja Karyawan Perguruan Tinggi di Brebes Selatan	Kualitas SDM berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, kualitas sumber daya manusia berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi, komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan	Persamaan: Variabel Komitmen, Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. Perbedaan: Kualitas SDM, Perguruan Tinggi dengan BUMDes Analisis Mixed Method SEM-PLS

2	(Balthsar et.al, 2020)	Etika Leadership, Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, Kinerja Pegawai	38 Responden BKPSDM Sorong. SPSS 22 Analisis Kualitatif Regresi Berganda Kualitas Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja BKPSDM Kota Sorong	Etika Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja signifikan Kinerja Pegawai	Persamaan: Komitmen, Kepuasan Kerja, Kinerja Pegawai Perbedaan: Kualitas Kepemimpinan PNS BKPSDM Sorong, BUMDes, Analisis Mixed Method
3	(Cecep Hidayat, Ferdiansyah (2011)	Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan	Metode Asosiatif, Analisis Regresi Berganda Pegawai RSIA Mutiara Bunda Jakarta Barat	Signifikan pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	Persamaan: Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan Perbedaan: Motivasi Kerja, Karyawan RSIA Palmerah, BUMDes, Analisis Mixed Method
4	Puspitasasi, Silvia, Septian Bayu Kristanto, 2021	Kualitas Pelatihan, Efek Aktabilitas, Optimisasi Manajemen Pendaan, Transparansi, Kinerja BUMDes	Studi Deskriptif Kualitatif BUMDes Serdang Tirta Kencana	Kepemimpinan yang tidak berada ditempat, belum optimalnya pendanaan, belum transfaran dan lemahnya kualitas pelatihan, harapan penambahan permodalan	Persamaan: BUMDes, Kinerja Lembaga Desa Perbedaan: Transfaranansi, Akuntable, Kualitas Pelatihan, Analisis Mixed Method
5	Dwi Novitasari, Fidiastuti, 2018	Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan	Metode Asosiatif, Analisis Regresi Berganda Puskesmas Kulonprogo	Signifikan pengaruh Kepemimpinan, Komitmen, dan Kepuasan terhadap Kinerja Karyawan 0,032	Persamaan: Kepemimpinan, Komitmen Kepuasan, Kinerja Perbedaan: Kewirausahaan, Puskesmas, BUMDes, Analisis Mixed Method

1	(Zukarnain et.al, 2021)	Karakter Individu, (Sikap, Minat, Kebutuhan), Kepuasan Kerja, Kinerja	Analisis Deskriptif Kuantitatif Random 86 Sample Slovin SPSS v.26109 Pegawai RSCut Mutia Kota Langsa	Karakter Individu, Kepuasan Kerja 0,805 lebih kuat terhadap kinerja karyawan	Persamaan: Kepuasan Kerja, Kinerja karyawan Perbedaan: Karakter Individu, RS Cut Mutia, BUMDes, Analisis Mixed Method SEM-PLS
2	(Dyah Agustin Widhi Yanti, 2020)	Orientasi Kewirausahaan, Kinerja Organisasi	Analisis Deskriptif Kuantitatif Uji Validitas Uji Reliabilitas RLS, 142 koperasi Kota Surabaya	Orientasi Kewirausahaan: percaya diri, tugas & hasil, keberanian resiko, kepemimpinan, orientasi masa depan, orisinal kreativitas, inovasi. Kinerja organisasi: perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, signifikan terhadap Kinerja Organisasi	Persamaan: Kewirausahaan, Kinerja Organisasi UKM, Analisa Balance Scorecard Perbedaan: Koperasi, BUMDes, Analisis Mixed Method SEM-PLS

3	(Gintha Vonlihana Putri, 2019)	Kepuasan Kerja, Kinerja Pegawai Produktivitas, Kemangkiran, Minat, Sikap Atasan, Kepentingan Manajer	Analisis SLR, Deskriptif Kualitatif SPSS Regresi Berganda Studi Literatur	Dampak kepuasan kerja pada produktivitas, kemangkiran, dan keluarnya Pegawai, yang mempengaruhi kepuasan kerja faktor yang berhubungan dengan kejiwaan pegawai yang meliputi minat, ketentraman dalam bekerja, sikap terhadap kerja, bakat dan keterampilan, faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik antar sesama pegawai, dengan atasannya, pegawai yang berbeda jenis pekerjaannya. Kinerja pegawai, kepuasan kerja dibentuk oleh sikap atasan, hubungan rekan sekerja, sistem kompensasi, sistem karir, dan lingkungan kerja. kepuasan kerja pegawai berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pegawai.	Persamaan: Minat Bekerja, Pimpinan, Kepuasan, Kinerja Pegawai Perbedaan: Kepentingan Para Manajer BUMDes, Analisis Mixed Method SEM-PLS
---	--------------------------------	--	---	---	--

4	(Adistya et.al, 2016)	Kepuasan Kerja, Gaji, Kesempatan Promosi, Pengawasan, Rekan Sejawat, Kinerja Pegawai	88 Responden RLB Analisis Deskriptif Kualitatif Dispenda Kalimantan Selatan ,	Hasil uji Kepuasan Kerja, Gaji, Kesempatan Promosi, Pengawasan, Rekan Sejawat, dan Kinerja Pegawai sangat signifikan dan berpengaruh positif Uji F Dimensi berpengaruh 53,918 terhadap Kinerja Pegawai	Persamaan: Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai, Perbedaan: Gaji, Kesempatan Promosi, Pengawasan, Rekan Sejawat. BUMDes, Analisis Mixed Method SEM-PLS
5	Indra Permana, 2020	Orientasi Kewirausahaan Teknologi Digital Kewirausahaan, Motivasi Usaha, Kinerja Usaha	SEM Probability Random Sampling SPSS 26, validitas, reliabilitas instrument, 32 BUMDes Di Bekasi	Terdapat hubungan positif dari semua variabel terhadap Kinerja usaha guna meningkatkan inovasi, PAdes, Manfaat Sosial Kurangnya Sosialisasi BUMDes	Persamaan: Kewirausahaan, SEM PLS Kinerja Usaha, BUMDes Perbedaan: Teknologi Digital Motivasi Usaha, SEM-PLS Mixed Methode
	Conclusion	Kinerja BUMDes : Kepuasan Kerja, Kepemimpinan, Komitmen, Kewirausahaan	Mix Method Analisis Kualitatif Kuantitatif Survey Data Kuesioner SEM-PLS Structural Equation Modelilling-Partial Least Square	Menganalisa Pengaruh Variabel Independen-Mediasi-Variabel Dependen BUMDes Kabupaten Indragiri Hilir	Rekomendasi: Kinerja Pengelola Kinerja Anggota Kinerja Masyarakat Kinerja Pimpinan Kinerja Pengawas Kinerja BUMDes

R. Teori Pemikiran Kajian

Teori Berfikir atau Kerangka Pemikiran Kajian adalah alur logika sistematis tema menuju penyelesaian penelitian selanjutnya yang menjadi acuan (Polancik, 2009), (Sugiyono, 1992), (Riduwan, 2008), (Sapto Haryoko, 2008), (Echo; Scibd, 2021) adalah sebagai berikut:

Tabel 6.11 Pendapat Ahli tentang Kerangka Berfikir

Kerangka Berfikir	
Pendapat Ahli	Pengertian
Polancik (2009)	Diagram yang berperan sebagai alur logika sistematika tema yang ditulis untuk kepentingan kajian berdasarkan pertanyaan kajian, gambaran himpunan, konsep dan hubungan antar beberapa konsep.
Sugiyono (2011)	Kerangka berfikir sebagai model konseptual yang dimanfaatkan sebagai teori berkaitan dengan beberapa faktor yang diidentifikasi sebagai Masalah penting dalam kajian tersebut.
Riduwan (2008)	Dasar pemikiran dari kajian yang disintesiskan dari fakta-fakta, observasi dan telaah pustaka, teori, dalil dan konsep dasar dalam Kajian.
Sapto Haryoko, (2008)	Kajian dua atau lebih variabel secara mandiri, peneliti dapat menggunakan dekripsi teoritik dari masing-masing variabel dan argumentasi terhadap variasi besaran variabel yang diteliti.
Scibd, (2021)	Pemahaman yang mendasar pemahaman lainnya untuk mendukung pemikiran-pemikiran sebagai gambaran kerangka cerda dan brilian dari seluruh informasi yang akan diambil kesimpulan dalam sebuah riset.
Eecho, (2021)	Dasar Pemahaman yang akan mempengaruhi konsep berfikir yang dijadikan pondasi dasar dari semua pemikiran.

Sehubungan dengan pendapat para ahli terdahulu dalam teori dan kajian (Kaplan & Norton,1992; Wu & Liu, 2010) Teori Pengukuran Kinerja Balance Scorecard, (Schuler, 1999) (Hegazy & Hegazy, 2012; Bititci, et.al., 2004) Empat Perspektif Kinerja (Ricardo & Wade, 2001), (Yalis, 2002), (Mathias & Jackson, 2006), Boyatzis (2008) Theory of Action and Job Performance:

Best Fit, (Maletic, et.al, 2015), (Hitt et al., 2017) Enam Dimensi Kinerja, (Dess et al., 2019), Kinerja Organisasi dan Karyawan.

Kemudian, Frederick Winslow Taylor (1911) Teori Motivasi Klasik, Abraham Maslow (1943) A Theory Humans Motivation, Maslow's Need Hierarchy Theory, Fredercik Herzberg (1968) Theory Two-Hygiene Motivator, Job Enrichment, Douglas Mc Gregor (1960) Theory X and Y, Mc Clelland (1987) Theory Learned Needs, Kepuasan Kerja terhadap Kinerja.selanjutnya, (Ordway Tead, 1963) Kepemimpinan & Karakter, (John Priffner, 1953) Kepemimpinan & Aktivitas, Katz & Kahn (1978) Kepemimpinan & Pengaruh, (Steers & Porter, 1983) Efektivitas Organisasi, (Weber, 2006:219) Kepemimpinan & Lembaga, (Luthans, 1992) Organization Behaviour, (Griffin, 2004) Manajemen, (Greenberg, 2005) Komitmen & Kepuasan, (Becker et.al.2009) Kinerja, William Edward Deming (Gaspersz, 2002:9) Kepemimpinan, Kepuasan terhadap Kinerja.

(Claude S. George, 1972) Kinerja Organisasi, (David McClelland, 1987) Fungsi Manajemen, (Steers & Porter, 1983) Efektivitas Organisasi, (Luthans, 1992) Organization Behaviour, (Griffin, 2004) Prinsip Manajemen, (Greenberg, 2005) Komitmen & Kepuasan Kerja, (Bygrave, 1994), (Griffin, 2004), Komitmen, Kepuasan Kerja dan Kinerja.Angelita S. Bajaro (2017), Richard Cantillon, Joseph B. Say, Joseph Schumpeter, (Suryana, 2014) Peter F. Drucker, Kewirausahaan terhadap Kinerja Karyawan, Norman M. Scarborough dan Thomas W. Zimmerer, Doug Wilson (2008), Kewirausahaan, Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan.

Kinerja Pegawai dan Organisasi adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas dantanggungjawabnya guna mendapatkan balas jasa dan keuntungan bersama, kepuasan kerja serta pemenuhan kebutuhan, kesejahteraan bersama dengan menggunakan segenap kemampuan mencapai tujuan-tujuan organisasi dan individu secara komprehensif oleh para anggota organisasi yang berkomitmen berdasarakan visi, misi dan tujuan prestasi, afiliasi dan kekuasaan yang telah ditetapkan dan disepakati dalam pencapaian target dan realisasi perencanaan melalui pelaksanaan mengikuti arahan dari kepemimpinan yang diiringi dengan jiwa kewirausahaan yang kreatif dan inovatif agar

selalu memiliki produk dan layanan yang unggul untuk menjaga keberlangsungan perusahaan.



BAB VII

TEORI INNOVATION

(Contributed Agus Maulana & Fata Mubarak)

“Innovasi bukan Akal Pikiran tetapi Kekuatan Tekad “

A. Berdaya Kemampuan Inovasi (*Innovation Capability*)

Joseph Moses Juran (Gaspersz, 2002) orientasi pada proses integrasi sumberdaya manusai, pemasok, pelanggan, lingkungan perusahaan merupakan kemampuan dan kapasitas (*Innovation Capability*) dari pengelolayang dikontrol dan bukan sesuatu kebetulan belaka. (Noe et.al 2011) Berdaya Kemampuan Inovasi adalah keseimbangan kepentingan dan kemampuan dari perusahaan dan individu dalam menghadapi lingkungan persaingan yang dinamis serta berbagai tantangan berkeainambungan untuk memenuhi kebutuhan perubahan ekonomi, social, dalam praktik-praktik bisnis yang bertanggungjawab dan etis menyediakan produk serta layanan yang berkualitas tinggi seta mengembangkan metode dan alat ukur dengan mengandalkan para pekerja yang terampil, produktif, kreatif, inovatif serta mampu memberikan pelayanan berkualitas tinggi kepada pelanggan. *Capability Innovation* adalah terdegar seperti dekat dengan teknologi informasi dan komunikasi dan produk barang sehingga banyak kemiripan definisi inovasi dengan kata berbeda. Inovasi terkaitan dengan serangkaian aktivitas yang diperlukan untuk menciptakan nilai tambah bagi pelanggan dan bisnis (Ahmed, 1998). Ini adalah kemampuan untuk menciptakan dan mengembangkan produk dan layanan baru dan mengirimkannya ke pasar (Bordia,2005), (Keatbly, 2010) dimana proses pengetahuan ditransversalkan dalam produk atau layanan baru untuk dibuat menjadi sesuatu yang lebih baik dari pada sebelumnya dimiliki pelanggan. Inovasi adalah menciptakan sesuatu yang baru dari produk dan layanan berbeda dengan apa yang sudah dimiliki pelanggan dengan tujuan pertumbuhan usaha dan persaingan dan terkait nilai tambah, rantai pemasaran dan strategi orientasi individu, perusahaan, dan lingkungan.

Menurut Tian et.al (2018) mengungkapkan tentang pentingnya factor inovasi pada Lembaga Usaha Kecil (SMEs) bahwa Performance Inovasi dapat dibentuk dari Budaya Perusahaan yang telah terbentuk, Budaya Masyarakat yang telah lama berlangsung, Inovasi pada barang dan jasa yang dimiliki harus dilakukan pembaharuan, dan Budaya Nasional merupakan barometer dalam bertindak dan standar pelayanan. Hal ini menginspirasi peneliti untuk mengatakan bahwa kesemua itu merupakan suatu Faktor Berdaya Kemampuan Inovasi (*Innovation Capability*) yang kemudian ditambahkan dukungan indikator menurut Martin et.al (2018) bahwa apa yang diketahui dan tidak diketahui tentang kekokohan perusahaan diantaranya indikator anti-kerapuhan artinya produk barang atau jasa dapat dipertahan dan dijaga keberlangsungannya dan menjadi ciri bagi perusahaan, ketahanan dalam menghadapi gelombang krisis secara keuangan maupun krisis global secara moneter dan kebijakan pemerintah, kekokohan dalam menghadapi kekurangan permodalan dan deficit anggaran, ketahanan organisasi dalam mempertahankan prinsip-prinsip yang dituangkan dalam visi misi dan program serta aturan dan peraturan ,konseptualisasi yang telah dituangkan untuk dijalankan agar perencanaan tidak berubah ditengah jalan dan penilaian wajib dilakukan oleh pimpinan, pengawas dan pihak luar segai kritik membangun dan catatan penting sebagai titik awal perubahan dimasa datang dan program tahun depan. Lorenz (2000) “ Siapa saja yang menginginkan keberhasilan berlanjut, harus bersedia mengubah tingkah lakunya sepanjang waktu (Nicolo Machiavelli, 1469-1527)” hal ini enunjukkan sebuah petunjuk bahwa Human Capital harus melakukan inovasi setiap waktu guna pertahan hidup bagi perusahaannya.

B. Sikap Orientasi Kewirausahaan (*Entrepreneurship*)

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah komponen terpenting dalam menggerakkan dan mengelola serta penentu bagi kemajuan sebuah organisasi. Negara Maju dan Berkembang banyak perhatiannya terhadap Kewirausahaan (*Small and Medium Enterprises*) atau disingkat *SME* yang kemudian berkembang saat ini di Abad 20 menjadi *Innovation Small and Medium Enterprises (iSME)*. Negara Maju dan Berkembang berlomba-lomba

mengembangkan kewirausahaan sejak dahulu hingga sekarang, menurut (Griffin, 2004) Kewirausahaan adalah proses menjalankan fungsi manajemen dan pengambilan resiko dari suatu usaha bisnis, sebagaimana Dineh Mohajer memutuskan mendirikan Hard Candy untuk menerobos pasar Generasi-X dengan Produk Pimp dan Pomo hingga memiliki 25 karyawan dan omset lebih USD 10 juta pertahun. Demikian pula (1975) Paul Allan dan Bill Gates awalnya mengembangkan penjualan bisnis kecil perangkat lunak dengan omset USD 100.000 pertahun kini menjadi perusahaan besar yakni Microsoft Corporation (1986) dalam 30 tahun Gates dengan kepemilikan USD 350 juta hingga kini (2004) USD 63 milyar. Keberhasilan dan kegagalan juga terjadi pada dunia kewirausahaan yang dapat menghilangkan pekerjaan akibat berubah menjadi bisnis besar mulai dari Toys “R” Us, Quaker Oats, National Semi-Conductor, Kmart, General Mills, IBM, PepsiCo, General Motor, mulai dari 3.400 hingga 181.100 karyawan kehilangan pekerjaan, namun sebaliknya beberapa perusahaan pencipta pekerjaan seperti American Online, Conagra, Dell Corporation, Barnes and Noble, Circuit City, Albertson’s Dayton Hudson, Wal-Mart menyerap karyawan dari 12.100 hingga 639.000 dan tercatat di Amerika 86,70 persen pekerja bisnis kecil mempekerjakan dua puluh orang karyawan, sedangkan 29,20 persen bisnis yang mempekerjakan hingga 95 orang karyawan, dan 12,70 persen bisnis yang mempekerjakan seribu atau lebih karyawan.

Kajian bidang Usaha Ekonomi Mikro telah banyak dilakukan oleh para ahli terutama pada kelompok usaha Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM), Koperasi, Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dan Usaha Ekonomi Desa Simpan Pinjam (UEDSP). Penelusuran trend kajian dan minat (Trend, 2021) dalam 12 bulan terakhir menjadikan daya tarik bagi peneliti untuk melihat dan mengkaji lebih dalam bahwa terlihat di seluruh dunia puncak tertinggi minat UMKM pada 100 peneliti, Koperasi 10, BUMDes 1 dan UEDSP 0. Sedangkan di Indonesia minat UMKM ada di 100 peneliti Koperasi 8, BUMDes 1 dan UEDSP 0. Secara subwilayah Provinsi Sulawesi Barat menduduki Rangking 1 dari 33 Subwilayah dan Riau pada Rangking 15, sementara wilayah Kabupaten/Kota hanya ada Jakarta dengan Minat 100 kajian. Untuk kategori minat

subwilayah khususnya di Provinsi Riau pada UMKM 92, Koperasi 50, BUMDes 39 dan UEDSP 0. Masih rendahnya minat kajian pada BUMDes mendorong keinginan kuat mengkaji lebih dalam peneliti khususnya BUMDes di Kabupaten Indragiri Hilir yang saat ini sudah terbentuk 197 unit BUMDes dari 20 Kecamatan dengan 601 orang pengelola. Gary Dessler (2005:324) Persaingan Global Sumber Daya Manusia atau lebih dikenal dalam Human Capital dalam kewirausahaan saat ini adalah kecenderungan melakukan investasi pada kemampuan sumber daya manusia yang harus memiliki ketrampilan (*entrepreneurship orientation*), dimensi pengetahuan dan kemampuan inovasi dalam praktik usaha (*capability innovation*), kreatifitas dalam menciptakan produk barang atau layanan (*market orientation*), memperbaharui pembelajaran, pengetahuan global dalam diri (*orientasi digital learning*) dan mampu membaca peluang-peluang yang dihadapi ketika mengalami permasalahan dan kendala kendala dilapangan (*business performance*) serta dapat menjadi *problem solver* seketika dibutuhkan. (Ramadani et.al ., 2019) dalam empat kuadran yang diungkapkan siapa Human Capital dalam kewirausahaan itu yang sebenarnya membutuhkan Pembelajaran Organisasi, skill dan insentive dari kompetensinya kemudian kuadran itu berputar kearah bagaimana caranya yaitu Nilai Keuangan yang substansinya adalah aliran pendapatan, biaya struktur organisasi, aliran kas dan selisih biaya, dan kemudian berputar kearah kuadran berikutnya yang menanyakan mengapa harus pada nilai-nilai proposisi (ketat dipertimbangkan) seperti penawaran inti, kebutuhan pelanggan, target pelanggan, dan nilai-nilai persepsi pelanggan kemudian ditanyakan pada kuadran berikutnya nilai-nilai apa yang dibutuhkan dalam operasi yaitu kunci asset (*human capital*), kunci proses (*capacity*), jaringan mitra perdagangan digital (*e-commerce*), kemampuan memeproleh laba (*profitability*), kemampuan mengembangkan potensi usaha (*capability*) dan saluran distribusi dan perluasan pasar (*connectivity*), kemampuan berdayatahan hidup (*mutuarity*)

C. Orientasi Potensi Usaha (*Business Potential Orientation*)

Menurut Tambunan at.al (2003) Program OTOP (*One Tambon One Product*) Tambon artinya Wilayah Kecamatan sudah

dikembangkan sejak 2001 di Thailand diluncurkan sebagai terobosan untuk menggerakkan produksi dalam negeri kemudian dikembangkan menjadi OVOP (*One Village One Product*) 2006 oleh Perdana Menteri Taksin Sinawat, khususnya dengan mengembangkan produk khas lokal yang telah dilaksanakan secara turun temurun di wilayah bersangkutan oleh masyarakatnya. Program OTOP mendorong setiap tambon untuk memanfaatkan sumberdaya lokal (alam, manusia, dan teknologi) dengan mengandalkan tradisi setempat. Misi program OTOP dikembangkan berdasarkan tiga prinsip dasar berikut: 1) Merupakan produk lokal yang meng-global (*Connectivity*); 2) menghasilkan produk atas kreativitas dan dengan kemampuan sendiri (*Product Creativity*), dan 3) sekaligus mengembangkan kemampuan sumberdaya manusia (*HR Innovation Capability*). Selain OTOP, di Jepang kita mengenal dengan program *One Village One Commodity* (OVOC). yang merupakan program dengan memadukan konsep kawasan komoditas unggulan, yang pertama kali di kembangkan di Provinsi Oita Jepang, dengan menggerakkan program satu desa satu komoditas, dan sukses mengangkat harkat desa miskin Oyama karena adanya hasil pertanian unggulan meskipun dengan skala kecil. Kedua konsep diatas tidaklah lepas dari peran lembaga perekonomian masyarakat untuk membangun dan meningkatkan kualitas sumber dayanya melalui pemanfaatan konsep kawasan komoditas unggulan untuk pengembangan usaha dan perekonomian masyarakat yang berdampak sosial dan ekonomi. BUMDes diharapkan mampu dikembangkan secara potensial melalui lintas sektoral kementerian untuk melakukan intervensi kebijakan, sehingga mampu menetapkan langkah-langkah kongrit bagi BUMDes untuk: 1) mencermati peluang pasar, baik lokal maupun ekspor ; 2) mendapatkan dukungan dana yang memadai dari berbagai program pusat yang relevan dengan ciri khas dari masing-masing BUMDes sebagai komoditas unggulannya; 3) memanfaatkan teknologi informasi; dan 4) mendapat dukungan dan koordinasi yang solid dari berbagai institusi pemerintah. Menurut Burhanuddin (2008) yang menyatakan bahwa penyelenggaraan program OTOP di Thailand maupun OVOC di Jepang, sudah menjelma menjadi gerakan ekonomi masyarakat di pedesaan.

Berdasarkan asumsi tersebut, maka program-program tadi telah menunjukkan setidaknya terdapat tiga prinsip dasar yang layak dipenuhi sebelum dikembangkan lebih lanjut di Indonesia, yaitu: 1) Komoditas di kelola dengan basis sumberdaya lokal, namun berdaya kemampuan inovasi global (*locally originated but globally competitive*); 2) inovatif dan kreatif yang berkesinambungan (*innovation capability*) dan 3) mengedepankan proses pengembangan SDM (*human resources development*). Selanjutnya, apabila ditinjau secara kelembagaan, maka OTOP maupun OVOP tidak terlepas dari peluang koperasi dalam mereplikasi program. Hari ini BUMDes masih dihadapi permasalahan dalam pengembangan lembaga BUMDes itu sendiri, diantara permasalahan yang sering muncul adalah 1) Iklim usaha belum kondusif (*Business Potential Orientation*) 2) Keterbatasan informasi dan akses pasar (*Connectivity*); 3) Rendahnya produktivitas (*Innovation Tecnology*); 4) Keterbatasan modal (*Capital Gain*); dan 5) Rendahnya jiwa dan semangat kewirausahaan masyarakat (*Entrepreneurship Orientation*). Menurut Permendes No 22/ 2016 tentang Penetapan Prioritas Penggunaan Dana Desa Tahun 2017, diketahui bahwa melalui penggunaan dana desa dalam mendukung pengembangan usaha ekonomi desa, terdapat tiga aspek penting penggunaan dana desa untuk pengembangan BUMDes tersebut, yaitu: 1) Permodalan (*Capital Gain*); 2) Pelatihan Keterampilan (*Skill and Creativity Knowledge*) dan Kewirausahaan (*Entrepreneurship Orientation*); dan 3) Pengembangan Alat dan Sarana Produksi (*Development of Product Equipment*).

Ricky W Griffin (Griffin, 2004:289) Private Entrepreneurship adalah kewirausahaan bentukan individu atau kelompok dengan mengumpulkan Modal Sendiri, menentukan Target serta Pengawasan secara sendiri. (Max Weber, 2006:218) Institution Entrepreneurship adalah kewirausahaan bentukan Pemerintah berdasar Undang-Undang dan Peraturan yang Modal Target serta Pengawasan ditentukan. (Fredlin, 2017) pengertian Orientasi Kewirausahaan adalah meningkatkan pemahaman tentang kewirausahaan sebagai proses yang tidak merata secara spasial struktur industri, struktur organisasi dan efek aglomerasi dimesi social (pengumpulan permasalahan) pada perubahan lingkungan,

kondisi struktur kewirausahaan dan keputusan untuk bertindak atas identifikasi peluang wirausaha. Menurut kajian Tabares et.al (2020) pada indikator penting pada Orientasi International Entrepreneurship pada tinjauan literature sistematis 30 tahun (1989-2019) bagaimana UMKM dalam menghadapi globalisasi dunia yang begitu cepat mengalami perubahan dengan menunjukkan indikator penting yakni perilaku kewirausahaan bagi pengusaha, bagaimana membaca peluang kewirausahaan dalam persaingan, dan bagaimana pula memahami anteseden (faktor-faktor penting yang dihadapi sebelum proses produksi barang dan jasa dilakukan) dalam proses kewirausahaan, bagaimana pula pengelola memahami proses yang dilakukan dalam kewirausahaan, kemudian memahami output kewirausahaan yang benar-benar dibutuhkan dan sesuai dengan selera pelanggan, tidak luput pula melakukan feedback hasil kewirausahaan agar mendapatkan kesadaran dalam mengevaluasi kejadian, penilaian dilakukan oleh pihak luar yakni pelanggan dan pengawas.

D. Kreatifitas Produk dan Layanan (*Product Creativity*)

Salah satu dasar pemikiran diatas adalah eksistensi kreatifitas produk dan layanan bagi BUMDes, dimana BUMDes sebagai lembaga legal dalam mengembangkan usaha dan perekonomian masyarakat lokal (desa), diharapkan dapat melahirkan produk unggulan lokal yang mampu menjadi citra positif dalam kompetisi pasar bebas (*e-Commerce*). Salah satu yang harus diperhatikan adalah berkenaan dengan perluasan pasar produk local menjadi nasional melalui BUMDes dengan mempertimbangkan beberapa hal berikut: 1) Membangun pusat pemasaran khusus dan outlet untuk produk-produk BUMDes (*connectivity*); 2) Menyusun regulasi yang mewajibkan pasar modern (seperti: Giant, Indomaret, Alfamart, Hypermart dll) untuk ikut memasarkan produk-produk BUMDes (*Competitiveness Regulatory*); dan 3) Menerapkan linkage strategy antara BUMDes penghasil bahan baku perantara dengan industri yang bergerak di sektor hilir (*Supply Chain*). Sehingga gambaran diatas memberikan pengertian bahwa desa yang memiliki sumber daya yang luar biasa, akan kalah bersaing apabila tidak dapat menciptakan kesejahteraan masyarakatnya di era persaingan bebas yang memerlukan upaya

kreatif dalam mengembangkan modal sosial yang dimilikinya. Pengembangan usaha dan perekonomian masyarakat desa menjadi penting untuk diperhatikan, karena meningkatnya daya saing akan mendorong pertumbuhan ekonomi, serta berkembang dan eksisnya desa sebagai satuan wilayah terendah, akan memberikan dampak positif secara nasional dalam menghadapi persaingan pasar bebas (*Desa Maju Indonesia Sejahtera*)

E. Orientasi dan Perluasan Pasar (*Connectivity*)

Realitas Undang-undang Nomor 6 Tahun 2014 menyebutkan bahwa pembangunan desa bertujuan untuk meningkatkan kualitas hidup manusia serta penanggulangan kemiskinan melalui penyediaan pemenuhan kebutuhan dasar, pembangunan sarana dan prasarana, pengembangan potensi ekonomi lokal, serta pemanfaatan sumber daya alam dan lingkungan secara berkelanjutan, dengan mengedepankan kebersamaan, kekeluargaan dan kegotong royongan guna mewujudkan keadilan sosial. Selanjutnya BUMDes sebagai lembaga ekonomi desa yang legal dan memiliki peran penting dalam meningkatkan usaha perekonomian masyarakat desa, perlu didukung pemerintah sebagai basis pengembangan industri kecil menengah atau UMKM. Menurut Akhmad Fadli (2017) menjelaskan bahwa Undang-undang desa mensyaratkan tiap desa agar memiliki BUMDes, dimana konsep usaha toko ritel dapat dimungkinkan untuk dibangun sebagai satu implementasi bentuk unit BUMDes. Sehingga sangat dibutuhkan komitmen pemerintah pusat hingga desa untuk membentuk gugus pemasaran berjaringan melalui BUMDes. Jika pemerintah tidak mempersiapkan jaringan pasar, maka produk dalam negeri akan sulit bersaing dengan produk lainnya yang berada di kawasan

Menurut Wisse Dekker (Gaspersz, 2002) mengungkapkan Orientasi Pasar merupakan kontinuitas perusahaan pada kualitas barang dan jasa. (Allen, 2016) Orientasi dan Perluasan Pasar (*Connectivity*) adalah pengetahuan pengelola membaca potensi dan peluang pasar, persepsi peluang pasar, pengetahuan tentang pasar, semangat untuk mempertimbangkan pasar yang tidak diketahui atau belum dijelajahi, peran wirausahawan, dasar tindakan wirausaha sehingga pemicu implikasi elemen lintas batas

dari perkembangan dan peluang pasar luar negeri. (Tabares et.al., 2020) menjelaskan tentang Orientasi dan Peluasan Pasar (*Connectivity*) masih lemah dalam konseptual karena tidak melakukan pengamatan yang lebih dalam apa sebenarnya yang dibutuhkan pelanggan dan masyarakat atau pihak-pihak yang telah melakukan kerjasama dengan perusahaan sehingga konseptual yang timbul dari ide-ide cemerlang anggota pengelola perlu dijabarkan dan didiskusikan serta tindak lanjut pada implikasi kerja, sementara desa memiliki dasar potensi yang berlimpah artinya banyaknya peluang yang dapat dilakukan bagi pengusaha kecil dengan ketersediaan bahan baku yang dapat dikembangkan menjadi produk baru dan penghematan bahan-bahan sisa yang dapat diubah menjadi produk baru lainnya, tidak terpikirkan untuk memperluas wilayah usaha karena kurangnya wawasan dan membaca informasi dunia luar dan keterbatasan akses komunikasi dan informasi serta tidak pernah melakukan studi banding dan studi tiru atau masuk dalam komunitas sehingga dengan bertukar informasi dan menyampaikan kesulitan orang lain atau kesulitan yang dihadapi sendiri dapat menimbulkan solusi dan problem solving bagi anggota pengelola, bahkan memperluas jaringan usaha terkadang belum terpikirkan melihat keadaan dan pertimbangan kecilnya permodalan dan masih rendahnya mutu produk dan layanan seakan , sehingga perlu melakukan tinjauan aspek individual pada pengelola bagaimana seharusnya pengelolaan perusahaan dapat berkembang, sehingga perusahaan dapat berhadapan di pasar global dan cenderung mampu menghadapi perubahan lingkungan saat ini yang tidak menentu.

F. Orientasi Digital Learning (*e-Commerce*)

Menurut Drucker (Hesseilbein et.al.,2002:4) menyatakan pengaruh mencapai spirit kinerja dari transformasi lingkungan menyinggung tentang *e-Commerce* adalah inovasi berupa peluang, konsumen, teknologi, pesaing dengan mengharapkan hasil kepuasan konsumen, pendapatan dan keuntungan. (Rasool et.al.,2021) *Orientasi Digital Learning* adalah bahwa pemahaman persepsi pembelajaran secara digitalisasi bertujuan efektivitas waktu dan efisiensi proses bisnis dan operasional yang dibantu

dengan teknologi serta kemampuan pengetahuan staf dan pimpinan sebagai pembelajaran organisasi dan tujuan utama membantu pertumbuhan kinerja bisnis dalam pengukuran kinerja SDM dengan (BSC atau The HRs) yang didalamnya berkepentingan proses rantai pasok, distribusi produk dan kekinian mendapatkan informasi. Pengertian *Orientasi Digital Learning* menurut (Pinzon et.al., 2019) adalah pengenalan dan pemahaman tentang Teknologi Informasi (IT) bagaimana pembelajaran bagi individu dalam organisasi itu sendiri bersama pengelola serta pembelajaran bagi organisasi untuk memahami begitu pentingnya mengikuti perkembangan IT sehingga banyak kemudahan dan efisiensi serta efektifitas waktu dalam komunikasi dan bertukra informasi, dengan dasar indikator empat yaitu kapasitas organisasi kohesi (ketertarikan organisasi dalam pengetahuan teknologi) dalam IT (pengetahuan organisasi dan kemampuan staff berinteraksi), kapasitas strategi IT (pengetahuan strategi tentang IT dan kapasitas perencanaannya), infrastruktur IT, kapasitas hubungan eksternal (dengan stakeholder: masyarakat, tokoh masyarakat, pelanggan, pengusaha tempatan, pesaing dan pemerintahan). Empat dimensi ini dapat diambil pokok pikirannya yaitu teknologi informasi yang dikaitkan dengan perusahaan atau organisasi, individu atau staf pengelola organisasi atau perusahaan, infrastruktur teknologi IT yang berkenaan dengan penguasaan *softskill* dan *hardskill* dan yang terakhir kemudahan hubungan komunikasi dengan pihak-pihak yang sangat menentukan *mutuarity* keberlangsungan perusahaan dalam hal ini BUMDes.

G. Budaya Masyarakat Desa (*Villages Culture*)

Budaya Masyarakat Desa yang harus dikembangkan dan diperkuat dalam Rangka Dukungan kemajuan BUMDes ada dua hal penting yang menjadi konsren dalam menguatkan peran BUMDes sebagai lembaga usaha dan perekonomian masyarakat desa, yaitu:

1. Budaya Konsep Menciptakan dan Memanfaatkan Lingkungan yang dijadikan kawasan komoditas unggulan yang berdampak pada aspek sosial dan ekonomi masyarakat desa.
2. Budaya Memperkenalkan dan Mengedukasikan kepada Lingkungan sekitar agar Masyarakat sekitar tertarik dan ikutserta terlibat dalam keanggotaan pengelolaan unit-unit usaha agar BUMDes ini dapat

berkembang dan menjadi lembaga perekonomian desa yang berdaya kemampuan inovasi, maka perlu adanya kategorisasi tingkat perkembangan BUMDes berdasarkan status perkembangannya, dimana kategorisasi ini dapat membantu pemerintah dalam pengambilan keputusan. Pengembangan dan penguatan peran BUMDes dalam mengembangkan usaha dan perekonomian masyarakat desa memerlukan penanganan yang komprehensif, sehingga tumbuhnya ekonomi nasional ditopang kokoh oleh perekonomian desa yang kokoh dan terarah, maka berikut beberapa saran penulis sebagai rekomendasi kepada berbagai pihak. 1. Pihak pemerintah selaku regulator dapat menciptakan kebijakan yang merangsang pertumbuhan ekonomi domestik terutama di tingkat desa, dengan pengembangan sumber daya lokal yang potensial, diharapkan mampu memberikan semangat kesiapan dengan hadirnya perdagangan bebas seperti hadirnya Masyarakat Ekonomi ASEAN yang sarat akan liberalisasi. 2. Perlunya pembenahan sistem pengelolaan BUMDes, dimana akademisi beserta pemerintah dapat berkolaborasi dalam mencari model terbaik (*deliberative model*) untuk pengembangan BUMDes yang kuat dan berdaya kemampuan inovasi. 3. Perlunya melakukan benchmarking kepada BUMDes yang berhasil, dengan cara melakukan *sharing knowledge* bagi BUMDes satu ke BUMDes lainnya yang memiliki kesamaan di dalam pengembangan produk unggulannya.

H. Keinginan Mencapai Target (*Capacity Building*)

Menurut Susilo (2016) Salah satu implementasi dari program Nawacita adalah pemerintah memberikan perhatian besar terhadap desa, sebagai bagian dari kesatuan wilayah yang terendah, dengan membentuk kelembagaan Negara setingkat menteri yang membantu permasalahan desa, yaitu Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi. Hadirnya Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi dapat menjadi agen pelaksana UU No. 6 Tahun 2014 tentang Desa, yang secara substantif diharapkan dapat membangun desa melalui pendekatan struktural maupun kultural. Undang-undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa memberikan semangat baru bagi desa untuk memperkasai dirinya dengan melahirkan

semangat “desa membangun”, artinya desa ditempatkan sebagai tonggak awal keberhasilan pembangunan secara nasional. Sehingga penguatan desa tidak lepas dari kekuatan desa dalam penggalan potensi kearifan lokal dan semangat gotong royong warganya. Berdasarkan kajian teoritis mengenai perekonomian desa, terdapat hal yang menarik di dalamnya, bahwa desa memiliki kondisi modal sosial masyarakat yang sangat kuat dan telah mengakar. Salah satu bentuk modal sosial yang dimaksud dapat digambarkan melalui beragamnya ikatan sosial dan solidaritas sosial yang kuat dimiliki masyarakat desa sebagai penyangga penting kegiatan pemerintahan, pembangunan, dan kemasyarakatan. Namun kondisi modal sosial yang dimiliki masyarakat desa masih berbanding terbalik dengan kondisi modal ekonomi desa, dimana modal sosial masyarakat desa yang terdiri dari ikatan sosial (*social bonding*), jembatan sosial (*social bridging*) dan jaringan sosial (*social linking*), yang ketiga ikatan sosial masyarakat desa tersebut bersifat parokial atau menjadi modal sosial yang paling dangkal, serta tidak mampu memfasilitasi pembangunan ekonomi, guna mewujudkan desa yang bersemangat sosial dalam koteks demokrasi lokal

I. Manajemen dan Tatakelola (*Profitability*)

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di definisikan oleh Undang-undang Nomor 6 Tahun 2014 sebagai badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh desa melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan desa yang dipisahkan guna mengelola aset, jasa pelayanan dan usaha lain yang secara luas untuk kepentingan kesejahteraan masyarakat desa. Secara umum pendirian BUMDes dimaksudkan untuk: 1) Meningkatkan pelayanan kepada masyarakat, agar usaha masyarakat di desa berkembang; 2) Memberdayakan desa sebagai wilayah yang otonom dalam meningkatkan usaha-usaha produktif bagi pengentasan kemiskinan, pengangguran dan peningkatan PADes; dan 3) Meningkatkan kemandirian dan kapasitas desa beserta masyarakatnya dalam penguatan perekonomian masyarakat desa.

Beberapa hal yang dapat membedakan antara BUMDes, Koperasi dan PT berikut ini memberikan gambaran secara umum bagaimanakah manajemen dan tatakelolanya.

Tabel 7.1 Aspek Perbedaan BUMDes, Koperasi dan Perseroan Terbatas.

No	Aspek Perbedaan	BUMDes	Koperasi	PT
1	Kepemilikan	Rapat BPD, Desa	Rapat Anggota	RUPS, Pemegang Saham
2	Status Badan Hukum	Peraturan Desa, Persetujuan Kemendes, Akta Penegasan Notaris	Badan Hukum Koperasi, Akta Pendirian Notaris	Badan Hukum PT, Akta Pendirian Notaris
3	Wilayah Kerja	Desa, Antar Desa	Nasional	International
4	Orientasi Produk dan Layanan	Produk Unggulan Desa	Kesepakatan Anggota	Lebih Luas, tercantum dalam akta
5	Orientasi Entrepreneurship	Institusi Entrprise	Collective Enterprise	Private Enterprise
6	Orientasi Peluasan Pasar (Connectivity)	Desa, Pabrik Tempatan, Kelompok	Rekrut Anggota	Independensi, Kontrak dan Kerjasama
7	Pembagian Keuntungan	PAD, Pengelola	Sisa Hasil Usaha	Laba Bersih, Prive
8	Permodalan	APBDes, APBD	Iuran Anggota	Penanaman Modal
9	Orientasi Potensi Usaha	Potensi Desa, Masyarakat dan Lingkungan	Kemampuan Anggota dan Kekuatan Iuran	Pinjaman, Perbankan, Investor, Modal Disetor
10	Pengawasan dan Pertanggungjawaban	Pemerintah Desa, Forum Masyarakat, Stakeholder, Otoritas Setempat	Rapat Anggota Tahun, Penunjukan Pengurus dan Pengawas	RUPS, Komisaris, Pemegang Saham Terbesar
11	Pendiri	Desa	Anggota	Perseoran

No	Aspek Perbedaan	BUMDes	Koperasi	PT
12	Keanggotaan	Anggota Pengelola Bersama Unit Usaha	Berbasis Keanggotaan	Pemegang Saham
13	Flexibility Usaha	Kreatifitas dan Budaya Masyarakat Desa	Tergantung Rapat Anggota, sedikit	Satu Produk dan Layanan saja
14	Asset	Asset Desa dan Wilayah Desa	Kesepatakan Anggota	Pemegang Saham
15	Benefit	Pengelola, dan Anggota Unit Usaha,	Pengurus Aktif dan SHU Anggota Aktif	Porsentase Kepemilikan Saham
16	Mutuality	Inovasi dan Kreatifitas Pengelola dan Masyarakat Desa	Partisipasi Aktif seluruh Anggota	Efisiensi dan Efektivitas Usaha, Profit Margin

Tabel 7.1. Perbedaan BUMDes dengan Badan Hukum Lainnya

No Aspek Perbedaan BUMDes Koperasi PT

1 Kepemilikan Dimiliki oleh desa Dimiliki oleh anggota Dimiliki oleh pemegang saham

2 Status Badan Hukum Didirikan dengan Peraturan Desa Didirikan dengan Badan Hukum Koperasi Badan Hukum PT

3 Area Pelayanan Desa Antar desa, kecamatan, kabupaten bahkan nasional Antar desa, kecamatan, kabupaten bahkan nasional

4 Orientasi Pelayanan Benefit bagi masyarakat desa Profit bagi koperasi dan anggota Profit bagi pemegang saham

5 Peran/ Fungsi Mengolah dan mengelola potensi desa Menghimpun dan mengelola dana untuk bagi hasil anggota Menghimpun dan mengelola untuk bagi hasil anggota Mengelola dana titipan/ stimulant Melakukan pembiayaan usaha anggota Melakukan pembiayaan/ investasi usaha

6 Pendiri Desa Anggota Perorangan atau Badan Hukum

7 Pertanggung jawaban Desa melalui Musyawarah Desa Anggota melalui Rapat Anggota Pemegang saham melalui RUPS

8 Sumber Dana dan Aset Mayoritas desa dan sisanya masyarakat Anggota dan masyarakat atau lembaga Pemegang saham. Masyarakat desa lain atau lembaga lain tanpa

terikat wilayah 9 Keanggotaan Tidak ada sistem keanggotaan Berbasis keanggotaan Tidak ada keanggotaan Tabel 2. Perbedaan BUMN, BUMD dan BUMDes No Jenis BUMN BUMD BUMDes 1 Definisi Badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh negara melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan. (Pasal 1 angka 1, UU 19/2003 ttg BUMN) Badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh Daerah (Pasal 1 Angka 40 UU 23/2014 Tentang Pemda) Badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh Desa melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan Desa yang dipisahkan guna mengelola aset, jasa pelayanan, dan usaha lainnya untuk sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat Desa (Psl 1 angka 6 UU 6/2014 ttg Desa) 2 Bentuk Perseroan dan Perum (Psl 9 UU 19/2003) Perusahaan Perseroan Daerah dan Perusahaan Umum Daerah (Psl 331 (3)) Tidak dijelaskan. Yang ada hanya bentuk Unit Usaha Berbadan Hukum. (Psl 7 Permendes 4/2015) 3 Penetapan SK Kemenkumham utk PT (Psl 10(2)) & PP untuk Persero (Pasal 35 (2)) PERDA (Pasal 331 (2)) PERDES (Pasal 88 (2))

J. Pencapaian Benefit (*Mutuality*)

Menurut (Kemendes, 2021) saat ini sejak 3 Juni 2021 telah berdiri 2.465 BUMDes di Indonesia, hanya 311 yang sesuai dengan prosedur Pendirian BUMDes sebagaimana menjadi Pengertian BUMDes adalah Badan Usaha milik desa yang berbadan hukum yang terdiri dari Direktur dan Komisaris dibentuk berdasarkan Rapat Musyawarah Desa (Musdes) oleh Badan Permusyawaratan Desa (BPD) ditetapkan pemisahan harta hibah sebagai Modal Dasar dengan Peraturan Desa (Perdes) disetujui oleh Kementerian Desa (Kemendes) berdasarkan Undang-Undang Cipta Kerja Pasal 117 yang kemudian disahkan oleh Kementerian Hukum dan Hak Azasi Manusia (Kemenkumham) dan Akta Penegasan Pendirian oleh Notaris sehingga dapat berdiri dengan Nomor Rekening, Nomor Pokok Wajib Pajak (NPWP), Nomor Izin Berusaha (NIB) dan Izin Domisili serta Kesbangpol.

Badan Usaha Milik Desa yang didefinisikan Pasal 6/2014 tentang Desa sebagai Badan Usaha milik desa selanjutnya disebut

BUM Desa adalah badan usaha yang seluruh atau sebahagian besar modalnya dimiliki oleh Desa yang dipisahkan guna mengelola asset, jasa pelayanan dan usaha lainnya untuk sebesar-besarnya kesejahteraan Masyarakat Desa. BUMDes adalah lembaga usaha desa yang dikelola oleh masyarakat dan pemerintahan desa dalam upaya memperkuat perekonomian desa dan dibentuk berdasarkan kebutuhan dan p[otensi desa. BUMDes merupakan badan usaha yang dimandatkan oleh UU Desa sebagai upaya menampung seluruh kegiatan di bidang ekonomi dan/atau pelayanan umum yang dikelola oleh Desa dan/atau kerjasama antar Desa. Menurut Anom (2015) BUMDes menjadi area pembelajaran bagi warga desa dalam menempa kapasitas manajerial, kewirausahaan, tata kelola Desa yang baik, kepemimpinan, kepercayaan dan aksi kolektif. BUMDes merupakan salah satu strategi kebijakan membangun Indonesia dari pinggiran melalui pengembangan usaha ekonomi Desa bersifat kolektif. BUMDes merupakan salah satu strategi kebijakan untuk meningkatkan kualitas hidup manusia Indonesia di Desa. BUMDes pada dasarnya merupakan bentuk konsolidasi atau bentuk penguatan terhadap lembaga-lembaga ekonomi desa. Beberapa agenda yang dapat dilakukan BUMDes diantaranya Pengembangan kemampuan Sumber Daya Manusia sebagai pengelola sehingga mampu memberikan nilai tambah dalam pengelolaan asset ekonomi desa, Mengintegrasikan produk-produk perekonomian pedesaan sehingga memiliki posisi dan potensi nilai tawar dalam supply atau jaringan pasar dan market share, Mewujudkan skala ekonomi dari memulai yang kecil hingga dapat mejadi besar atau meningkatkan nilai kompetitif terhadap usaha ekonomi pasar lainnya yang dikembangkan dan yang mulai berkembang saat ini bahkan menyesuaikan kebutuhan masyarakat yang bersifat penyesuaian kemajuan teknologi saat ini dibidang komunikasi dan informasi. Menguatkan kelembagaan ekonomi desa. BUMDes merupakan instrument pendayagunaan ekonomi local dengan berbagai ragam jenis potensi. Pendayaan potensi ini terutama bertujuan untuk melakukan peningkatan kesejahteraan ekonomi serta Pendapatan Asli Desa melalui pengembangan usaha BUMDes yang merupakan sekaligus Lembaga Bisnis Pedesaan yang menghasilkan Profit atau keuntungan. Dengan demikian hasil keuntungan dapat menjadi sumber-sumber pendanaan baru dalam

melakukan dan mengalokasikan dana pembagnunan yang bersifat infrasteuktur dan social serta dapat menimbulkan bagi hasil usaha bagi pengelola dan anggota serta masyarakat pengelola dalam prestasi dan kompensasi yang sesuai dengan porsinya. Terdapat beberapa perbedaan ciri utama yang berbeda antara BUMDes dengan Lembaga Ekonomi Komersial pada umumnya yaitu pada BUMDes dimiliki oleh desa dan dikelola secara bersama, Dijalankan berdasarkan pada azas kekeluargaan dan kegotongroyongan serta berakar dari tata nilai yang berkembang dan hidup di masyarakat. Bidang usaha yang dijalankan didasarkan pada pengembangan potensi desa secara umum dan hasil informasi pasar yang menopang kehidupan ekonomi masyarakat; Keuntungan yang diperoleh ditujukan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa; Pengambilan keputusan dan penyelesaian masalah dilakukan melalui musyawarah desa. Sementara itu tujuan pendirian Badan Usaha Milik Desa adalah Meningkatkan perekonomian Desa; Mengoptimalkan asset Desa agar bermanfaat untuk kesejahteraan Desa; Meningkatkan usaha masyarakat dalam pengelolaan potensi ekonomi Desa; Mengembangkan rencana kerja sama usaha antar desa atau dengan pihak ketiga; Menciptakan peluang dan jaringan pasar yang mendukung kebutuhan layanan umum warga. Membuka lapangan kerja baru; Meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui perbaikan pelayanan umum, pertumbuhan dan pemerataan ekonomi Desa dan Meningkatkan pendapatan masyarakat Desa dan Pendapatan Asli Desa.

Maximillian Weber (Weber, 2006:219) model distribusi monopoli kewirausahaan dalam *Institution Entrepreneurship* dalam meraih peluang pasar dan wilayah dalam kategori diferensiasi: di satu pihak, menggunakan kekayaan yang ada untuk mengeruk laba, kepemilikan gedung domestic, bangunan produktif, gudang, toko, lahan produktif, tambang, asset bergerak, ternak, human resources berbagai tingkatan, pemberian modal dan keterlibatan pengusaha (*Max Weber, Theory of Social and Economic Government Order, Congres Arts and Science, St. Louis Exposition of 1904*). Manajemen BUMDes adalah Badan Usaha Milik Desa bentukan Pemerintah berdasarkan Undang-Undang No 6 Tahun 2014 dan PP No. 11 Tahun 2021 yang ditujukan

Pengelolaannya pada Kepala Desa selaku Penanggungjawab melalui Pembentukan dan Penunjukan Pengelola BUMDes (Direktur, Wakil Direktur, Sekretaris, Bendahara dan Anggota) dalam Rapat Desa bersama Badan Perwakilan Desa, Tokoh Masyarakat, Pengusaha Tempatan dan Fasilitator Masyarakat BUMDes (FMB) dan pihak lain di Lingkungan Desa yang dianggap penting dan mampu berkontribusi dan Laporan Pertanggungjawab serta Laporan Keuangan di Evaluasi oleh Camat dan Kepala Dinas PMD selaku Pengawas dan Penasehat. Menurut Ramdani et.al., (2021) pada saat kondisi pasar global dan lingkungan bisnis yang dihadapi serba kompleks saat ini, organisasi dan perusahaan sedang mengeluh dan harus mampu berinovasi dan kreatif bertujuan memenuhi kebutuhan pelanggan dengan satu harapan yang begitu penting mendapatkan nilai kepuasan pelanggan dari produk atau jasa yang ditawarkan sehingga hal ini mendorong perusahaan untuk dapat menerapkan suatu konsep menggunakan suatu metode bagaimana menimbulkan biaya pengiriman yang kompetitif, produk yang berkualitas dan waktu produk tiba dihadapan konsumen tidak begitu lama, sehingga perlu menciptakan sesuatu yang komprehensif dalam mengelola kebutuhan tersebut. Pengelolaan produk yang inovasi, layanan dan kualitas secara efektif akan mampu meningkatkan kinerja bisnis serta kepuasan pelanggan yang berdampak pada peningkatan daya saing, pertumbuhan bisnis dan keberlanjutan serta meningkatkan moral karyawan, kesejahteraan keluarga dari pembagian hasil usaha, mendapatkan penghargaan dari pencapaian prestasi target tahunan, rasa kebanggaan terhadap organisasi, meningkatkan loyalitas dan kecintaan pada lingkungan kerja dan suasana pekerjaan yang memberikan harapan pemenuhan kebutuhan rumah tangga, menjaga nama baik perusahaan, tingkat turn-over rendah karena *employee-engagement* diperkuat dengan perekat kepuasan kerja yang tinggi, tingkat pengawasan terhadap disiplin rendah karena kesadaran tinggi terhadap pekerjaan adalah bagian dari kehidupan dan selalu ingin memperbaharui atmosfir kerja agar terhindar dari kejenuhan dan stress kerja rutin.

K. Kinerja Sumber Daya Pengelola Bisnis (*Human Resource Business Performance*)

Kinerja Bisnis BUMDes yang baik dapat mensejahterakan masyarakat yang dapat diartikan menurut Abdul Syani (2012:30) Sejahtera itu aman, sentosa dan makmur serta selamat terlepas dari segala macam gangguan, kesukaran dan ancaman. Kesejahteraan adalah perihal dalam keadaan yang sejahtera, keamanan, keselamatan dan ketentraman, kesenangan hidup dan kemakmuran. Kesejahteraan Masyarakat dapat pula diartikan perkumpulan orang-orang seara bersama, hidup bersama dengan saling berhubungan serta pertalian satu sama lainnya dan saling mempengaruhi dan selanjutnya mendapatkan kesempatan untuk meraih kesejahteraan secara berama menjadi masyarakat di Republik Indonesia.

William Edward Deming (Gaspersz, 2002:9) pembuktian kinerja bisnis dilapangan dengan *Countinius Quality Improvement* yakni perbaikan dan pengembangan yang terus menerus dalam proses, produk, distribusi, ide-ide penciptaan produk baru, (Rivai et.al.,2005) pengertian Kinerja Bisnis adalah upaya yang dilakukan dalam suatu iklim organisasi untuk menjalankan langkah-langkah sukses individu dan tim serta pengawas dengan tingkat pertanggungjawaban utama dan berkelanjutan, mengambil tindakan apapun, sebagai suatu proses manajemen yang alami guna menyelesaikan tugas-tugas yang diiringi dengan bimbingan pelatihan dan ketrampilan yang terintegrasi dengan pekerjaannya.

Menurut (Becker et.al.2009) *Business Performance* adalah upaya-upaya yang dilakukan oleh SDM dalam mencerminkan *mind-set* dan praktik-praktik yang difokuskan pada tingkat pekerja individu dan kelompok, pekerjaan individual dan kelompok yang melalui siklus SDM (rekrutmen, seleksi, replacement, kompensasi, promosi, retirement) yang secara otomatis dapat menguatkan kinerja organisasi. Kinerja Bisnis BUMDes yang diungkapkan dalam persamaannya pada UMKM, menurut Syukur (2014) untuk mengukur efektifitas kinerja bisnis BUMDes dapat dilakukan pengukuran dengan metode empati reponden dengan Balance Scorcard (BSC) pada Lembaga Keuangan Desa (LKD) dengan beberapa indikator penting diantaranya pertumbuhan menunjukkan adanya perkembangan dalam omset dan market share

pada pesaing sesama jenis usaha ekonomi desa, loyalitas pelanggan sangat dibutuhkan dalam mempertahankan penyaluran barang dan jasa, pembelajaran untuk menumbuhkan kreatifitas dan inovasi dalam barang atau jasa, keuangan merupakan faktor penting dalam memperbesar omset dan keluasan jaringan usaha dan cabang, proses bisnis internal menjadi tulang punggung dalam kegiatan proses produksi dan kelancaran operasional serta *cashflow*. Dalam hal ini peneliti menjadikan Human Resource Scorecard (HRSc) menurut (Becker et.al., 2009) sebagai pengembangan Teori dari BSC, kesamaan dalam alat ukur dan Efektifitas Kinerja Bisnis sebagai variable Terikat atau endogen variable. Namun perbedaan dalam kajian ini diangkat indikator Financial dan Non Financial indikatornya adalah menurut (Madjodjo, 2020) faktor non finansial terkait kinerja bisnis BUMDes yaitu Pemahaman Tatakelola Anggaran harus difahami staf dan pengelola diawal sebelum operasional kerja dilakukan tepatnya setelah pembentukan krusial BUMDes kemudian dilakukan pelatihan pemahaman tatakelola administrasi dan Tatakelola anggaran dan Pengembangan Tatakelola Anggaran dapat dilakukan setelah pemahaman benar-benar dimengerti dan pengembangan telah memiliki *softskill*, Pengawasan Tujuan dengan maksud agar tidak terjadi penyimpangan dan kekeliruan dalam pengambilan keputusan dan Kinerja Anggaran merupakan pencerminan dari kerja harian serta pelaksanaan tahapan-tahapan program, sedangkan yang terkait dengan Faktor Finansial adalah Transfaransi akan menunukan sikap jujur sesuai dengan Peraturan Perundangan pada BUMDes, Arah Kebijakan bertujuan untuk pengendalian agar Fungsi dan Peran BUMDes keberadaanya dimasyarakat sesuai dengan tujuan amanah Undang-Undang dan Pertanggungjawaban Pengelolaan merupakan wajah akhir dari seluruh aplikasi kemampuan dan prestasi yang diraih serta Penggunaan Anggaran di laporkan dengan seluruh bukti pengeluaran dan masukan dan selisih keuntungan serta laba yang dibagikan sesuai peraturan yang berlaku.

L. Teori Kajian Terdahulu

Berkaitan dengan kebarharuan kajian (*novelty*) dalam Model Penguatan Kinerja Bisnis BUMDes dengan Basis Berdaya

Kemampuan Inovasi di di Kabupaten Indragiri Hilir sebagaimana yang diuraikan pada Sub Bab 1.6. dilakukan dengan mempertimbangkan hasil penelusuran kepustakaan melalui hasil kajian tesis, disertasi, jurnal kajian dalam dan luar negeri serta publikasi lainnya. Fokus penelusuran kepustakaan dilakukan pada hasil kajian Manajemen Pengelolaan BUMDes. Adapun kajian-kajian yang berkaitan dengan topik penelitian yang telah dilaksanakan dan keluaran yang dihasilkan disajikan pada Tabel 1.

Tabel 7.2 Teori Kajian Terdahulu

No	Author dan Title	Finding	Metode dan Variabel	Related and Keyword, Country/Continent
1	Budaya dan Sisstem Nilai Organisasi untuk mewujudkan Kelembagaa BUMDes Inovatif 2020, Abdul Kadir, Jopang, La Ode Muhammad Elwan	(1).Budaya organisasi yang dibangun untuk mewujudkan BUM Desa inovatif adalah melalui budaya kepemimpinan demokratis yang telah melembaga dituangkan dalam hasil musyawarah, didukung dengan budaya etika dan budaya etos kerja; (2). Sistem nilai untuk mewujudkan BUM Desa inovatif adalah flexibility, stability, being rule oriented dan Outonomy	Kualitatif: Budaya, Sistem Nilai Organisasi, BUMDes Inovatif	Budaya Organisasi, Kelembagaan, Inovatif, Kinerja BUMDes
2	Hermawan (2021) Budaya Ekonomi Digital pada BUMDes Infobisnis, BUMDes untuk Pembangunan Desa	Faktor yang mempengaruhi kepuasan pelanggan ialah produk yang dihasilkan, pelayanan, emosional, iklan yang menarik dan memberikan kemudahan semua itu bisa dilakukan oleh internet. Begitu juga dengan badan usaha milik desa yang sudah memanfaatkan akses internet melalui media sosial untuk	Deskriptif Kualitatif Pelanggan Internet Kepuasan Pelayanan Emosional Iklan Menarik Kemudahan	Buaya, Ekonomi Digital, Infobisnis, Kinerja BUMDes, Index Pembangunan Desa

No	Author dan Title	Finding	Metode dan Variabel	Related and Keyword, Country/Continent
		mempromosikan produk BUMDes (Badan Usaha Milik Desa).		
3	Harmiati, Abdul Azis Zulhakim (2016) Eksistensi BUMdes dalam mengembangkan usaha dan ekonomi masyarakat desa yang berdaya kemampuan inovasi di era masyarakat ekonomi asean	eksistensi BUMDes sebagai lembaga usaha dan perekonomian desa dalam menyongsong era Masyarakat Ekonomi ASEAN, yaitu: 1) BUMDes diharapkan mampu memanfaatkan konsep kawasan komoditas unggulan yang berdampak pada aspek sosial dan ekonomi masyarakat desa; dan 2) Agar BUMDes ini dapat berkembang dan menjadi lembaga perekonomian desa yang berdaya kemampuan inovasi, maka perlu adanya kategorisasi tingkat perkembangan BUMDes berdasarkan status perkembangannya, dimana kategorisasi ini dapat membantu pemerintah dalam pengambilan keputusan.	Deskriptif Kualitatif	Pengembangan Usaha, Ekonomi Masyarakat Desa, Berdaya Kemampuan Inovasi, Kinerja BUMDes

No	Author dan Title	Finding	Metode dan Variabel	Related and Keyword, Country/Continent
4	<p>Christoph Neuhaus ETH Zurich, Zurich, Switzerland, and Hans-Dieter Daniel, ETH Zurich and University of Zurich, Zurich, Switzerland (2006) Data sources for performing citation analysis: an overview</p> <p>The Century of Science initiative makes available approximately 850,000 publications from 262 scientific journals published from 1900 to 1944. For further information see www.thomsonscientific.com/centuryofscience/.</p>	<p>Basis data yang ditingkatkan kutipannya perlu diperiksa dengan cermat, dengan memperhatikan potensi dan keterbatasannya untuk analisis kutipan.</p>	<p>Desain/metodologi/pendekatan - Makalah ini melaporkan keterbatasan indeks kutipan Thomson Scientific dan meninjau karakteristik database yang disempurnakan dengan kutipan, Abstrak Kimia, Google Cendekia, dan Scopus.</p> <p>Orisinalitas/nilai - Makalah ini menyajikan tinjauan berharga tentang database baru yang ditingkatkan kutipannya dalam konteks evaluasi kajian.</p>	<p>Petunjuk Pengambilan Sumber Grant Theory</p> <p>Keyword: Informasi, Publikasi, Layanan Referensi, Internet, Database online Jenis makalah Tinjauan umum</p> <p>Country: Zurich Data: 1955-2005.</p>
5	<p>Carsten Rietmann (2021): Digital pioneers in the periphery? Toward a typology of rural Hidden Champions in times of digitalization,</p>	<p>Temuan memiliki implikasi manajerial dan kebijakan. UKM yang kurang inovatif dapat meniru penanganan digitalisasi HC. Pembuat kebijakan regional harus memperluas perumusan kebijakan digitalisasi spesifik tipe perusahaan.</p>	<p>UMKM HC di Pedesaan Jerman - Sumber Daya, - Digitalisasi, -Inovasi -Sample 28 Perusahaan, - Wawancara Kualitatif, -Komparasi HC Tradisional dg HC Digitalisasi Indokator: -Skeptis,</p>	<p>Pendukung Orientasi Digital Learning, Terhadap Capability Inovasi</p> <p>Keyword: Hidden Champions; digitalization;</p>

No	Author dan Title	Finding	Metode dan Variabel	Related and Keyword, Country/Continent
	Journal of Small Business & Entrepreneurship, DOI: 10.1080/08276331.2021.1979909 https://doi.org/10.1080/08276331.2021.1979909		Potensi, Penilaian Resiko, Digitalisasi, Ketersediaan Sumberdaya, Strategi, Jenis Inovasi. Pemimpin Pasar ygn inovatif pada pelopor digitalisasi.	SME; rural areas; qualitative analysis Country: Germany Data: 2000-2021 Firms: 1850s-2000s
6	P. K. Senyo, Stan Karanasios, Daniel Gozman & Melissa Baba (2021): FinTech ecosystem practices shaping financial inclusion: the case of mobile money in Ghana, European Journal of Information Systems, DOI: 10.1080/0960085X.2021.1978342 https://doi.org/10.1080/0960085X.2021.1978342	Teknologi keuangan (FinTech) secara luas diakui penting dalam menangani inklusi keuangan. Teori bagaimana pendatang baru dan pemain lama bekerja sama dalam ekosistem FinTech untuk membentuk inklusi keuangan.	Metode Kualitatif Orientasi teknologi, firm, struktur, people special kontek issu. PopSampel: 29 semi-struktur pada 17 perusahaan. Hasilnya perlu dikembangkan di negara berkembang Teknologi Keuangan (Fin-Tech) Pendatang Baru, Pendatang Lama, Bekerjasama dalam, Ekosistem, Inklusi Keuangan, Teori Organisasi Multilevel, Di Ghana Afrika., Model Tiga Konseptual ekosistem:(indicator) 1) Praktik Inovatif dan kolaboratif 2) Praktik proteksionis dan kolaboratif 3) Praktik Legitimasi dan berkelanjutan	Pendukung Orientasi Digital Learning Capability Innovation Kinerja Bisnis Keyword: Developing countries; ecosystems; FinTech; Financial inclusion; theory development Country: Ghana Africa Data (2001-2021)
7	Paul-Arthur Dreyfus, Foivos Psarommatis, Gokan May & Dimitris Kiritsis (2021): Virtual	Hasil: Menghilangkan ketidakpastian Standar Kualitas Produk yang dihasilkan yang dipengaruhi Lingkungan Sekitar.	Virtual Metrologi untuk estimasi Kualitas Produk, Membantu Proses Produksi, Pemantauan Unit Produksi	Pendukung: Orientasi Digital Learning Capability InnovationD

No	Author dan Title	Finding	Metode dan Variabel	Related and Keyword, Country/Continent
	metrology as an approach for product quality estimation in Industry 4.0: a systematic review and integrative conceptual framework, International Journal of Production Research, DOI: 10.1080/00207543.2021.1976433 https://doi.org/10.1080/00207543.2021.1976433		Realtime, Indikator: Penaksiran Kualitas dan Kuantitas Unit Produk, Detektor Penyimpangan. Kontrol Mesin dan Pengambilan Sampel. Metode Literatur Review 352 paper, menjadi 199 paper. Data 158 Semicoductor, 12 others.USA	Kinerja Bisnis, Bidang Non Finansial Keyword: Virtual metrology; zero-defect manufacturing; quality estimation; systematic review; Industry 4.0; machine learning Country: USA
8	Valtteri Vähä-Savo, Jari Luomanen & Pertti Alasuutari (2021): Between rationalism and romanticism: metaphors in managing conflicting institutional logics in science and technology parks, Culture and Organization, DOI: 10.1080/14759551.2021.1969650 https://doi.org/10.1080/14759551.2021.1969650	Hasilnya Ketimpangan data dalam hal ini tidak ideal, Meskipun tampak kontradiktif, kedua logika tersebut tampaknya menjadi pusat pemahaman aktor tentang apa itu taman sains, teknologi, beroperasi. taman tidak disajikan sebagai lingkungan yang kacau.	Mengidentifikasi 81 dokumen dari UK Finlandia dan 576 dokumen dari Inggris selama kurun waktu 1967-2016. Perusahaan teknologi tinggi yang mencoba untuk mendapatkan keunggulan di pasar dunia dengan cara yang sangat diperhitungkan. Demikian pula, taman-taman tersebut dipasarkan dengan menonjolkan solusi teknis mutakhir, ruang kantor modern, dan infrastruktur terkoordinasi yang mereka tawarkan kepada klien.	Pendukung: Orientasi Kewirausahaan Orientasi Pasar Orientasi Digital Learning Capability Inovasi Kinerja Bisnis Keyword: Institutional logics; metaphors; polysemy; science and technology parks; rationalism; romanticism Country:Finland

No	Author dan Title	Finding	Metode dan Variabel	Related and Keyword, Country/Continent
50				
9	Zografia Bika, Madina Subalova & Catherine Locke (2021): Microfinance and Small Business Development in a Transitional Economy: Insights from Borrowers' Relations with Microfinance Organisations in Kazakhstan, The Journal of Development Studies, DOI: 10.1080/00220388.2021.1956472 https://doi.org/10.1080/00220388.2021.1956472	Wiraswasta, sektor informal memainkan peran penting dalam pengentasan kemiskinan, pertumbuhan ekonomi dan dalam mendorong ekonomi pasar baru. Microfinance; entrepreneurial practice; transitional economy;	Studi kasus metode campuran terperinci di Distrik Almaty dan Almatinskaya di Kazakhstan di mana keuangan mikro berkembang pesat. Tujuan kami adalah untuk menyelidiki hubungan antara kewirausahaan 'sehari-hari' peminjam Akibatnya, keuangan mikro telah menjadi alat kebijakan penting bagi ekonomi transisi dalam merangsang pengembangan sektor usaha kecil, meskipun tanpa pemahaman empiris yang jelas tentang bagaimana hal itu mendorong perilaku kewirausahaan.	Pendukung: Orientasi Kewirausahaan Orientasi Pasar Kinerja Bisnis Keyword: creativity-driven urban regeneration; post-socialist transition; civic engagement; co-design; industrial brown eld regeneration Country:Kazakhstan
10	Ossi Ylijoki, Jukka Sirkiä, Jari Porras & Vesa Harmaakorpi (2019): Innovation capabilities as a mediator between big data and business model, Journal of Enterprise Transformation, DOI: 10.1080/19488	Dalam makalah ini, kami mengusulkan kerangka konseptual yang menjelaskan peran kapabilitas inovasi sebagai mediator antara big data dan model bisnis.	Metode kajian ilmu desain Data adalah aset berharga bagi perusahaan semacam ini. Start-up sangat bergantung pada data dalam proses pengambilan keputusan dan inovasi produk dan layanan. Transformasi digital memaksa organisasi untuk berubah ke arah model bisnis yang lebih berbasis data.	Pendukung: Capability Inovasi, Orientasi Kewirausahaan Orientasi Digital Learning Keyword: big data; business model; business transformation ; business value; datafication;

No	Author dan Title	Finding	Metode dan Variabel	Related and Keyword, Country/Continent
	289.2018.1548396 https://doi.org/10.1080/19488289.2018.1548396			digital transformation ; framework; innovation Country: Finlandia
11	Gabriella Laatikainen & Arto Ojala (2021): The pricing capability lifecycle of digital innovations, Technology Analysis & Strategic Management, DOI: 10.1080/09537325.2021.1974377 https://doi.org/10.1080/09537325.2021.1974377	Selanjutnya, kami mengusulkan siklus hidup kemampuan penetapan harga dari inovasi digital yang menggabungkan wawasan tentang tampilan kemampuan dinamis (DCV) sesuai adalah kemampuan penetapan harga, yang mengacu pada kemampuan perusahaan untuk menetapkan harga dalam lingkungan eksternal dan internal yang terus berubah	Metode 46 sampel 5 firm, Digitalisasi memberikan peluang bagi perusahaan untuk mengembangkan jenis layanan baru berdasarkan inovasi digital. Namun, sebagian besar perusahaan ini beroperasi di bawah kondisi pasar yang berubah dengan cepat, di mana perubahan teknologi, permintaan pelanggan, pergerakan pesaing, dan peraturan terjadi dengan cepat dan sulit diprediksi mendefinisikan kapabilitas penetapan harga sebagai kapabilitas dinamis yang terdiri dari tiga blok bangunan operasional (alat dan data, sumber daya manusia dan relasional, serta proses, rutinitas, dan mekanisme) serta dua blok pembangun kapabilitas dinamis (kewaspadaan dan daya tanggap, dan pemikiran strategis berbasis nilai).	Pendukung: Orientasi Pasar Orientasi Digital Learning Capability Inovasi Keyword: pricing capability; digital innovations; dynamic capabilities; capability lifecycle Country: Finland

No	Author dan Title	Finding	Metode dan Variabel	Related and Keyword, Country/Continent
12	Marta Begonja, Filip Ciček, Bernardo Balboni & Ani Gerbin (2016) Innovation and business performance determinants of SMEs in the Adriatic region that introduced social innovation, Economic Research-Ekonomska Istraživanja, 29:1, 1136-1149, DOI: 10.1080/1331677X.2016.1213651 https://doi.org/10.1080/1331677X.2016.1213651	Tentang inovasi di Wilayah Adriatik dari proyek PACINNO yang didanai Uni Eropa. Hasilnya menunjukkan inovator sosial menganggap kinerja bisnis lebih tinggi daripada pesaing mereka dan mengeksport secara signifikan lebih banyak daripada perusahaan lain. Studi ini berkontribusi pada bidang inovasi sosial yang kurang diteliti	Tujuan dari kajian ini adalah untuk menyelidiki faktor penentu inovasi dan kinerja bisnis Usaha Kecil dan Menengah (UKM) yang terletak di wilayah Adriatik yang memperkenalkan inovasi sosial dan untuk membandingkan UKM ini dengan UKM yang tidak memperkenalkan inovasi sosial atau tidak berinovasi sama sekali. di Wilayah Adriatik dengan hasil empiris kuantitatif. Selain itu, hasilnya dapat menjadi pedoman bagi pengambil kebijakan dan pemangku kepentingan lainnya, khususnya di bidang inovasi sosial	Pendukung: Orientasi Kewirausahaan Capability Innovation, Kinerja Bisnis Keyword: social innovation; business performance; exporting rms; survey; smEs; adriatic region Country: eight project partner countries: Albania, Serbia, Bosnia and Herzegovina, Croatia, Greece, Italy, Montenegro and Slovenia

No	Author dan Title	Finding	Metode dan Variabel	Related and Keyword, Country/Continent
13	<p>Sue-Yen Tjong Tjin Tai & Mila Davids (2016) Evolving roles and dynamic capabilities of an innovation agency: the Dutch Rijksnijverheids dienst, 1910-1940, Technology Analysis & Strategic Management, 28:5, 614-626, DOI: 10.1080/09537325.2015.1126571 https://doi.org/10.1080/09537325.2015.1126571</p> <p>Dutch National Archives (NA), 2.02.14, The Queen's Office, 1898-1945^[1]NA 2.06.001, Ministry of Economic Affairs: Trade and Industry^[1]NA 2.06.083, RND, 1945-1963 and laboratory, 1913-1962^[1]NA 2.19.042.07, VNF, Association 'Made in the</p>	<p>Dengan demikian, makalah ini menunjukkan bahwa teori kapabilitas dinamis dapat menjelaskan bagaimana organisasi perantara dapat menyesuaikan peran Kemampuan ini diilustrasikan oleh sembilan contoh yang mengungkapkan bagaimana konsultan agensi memodifikasi dan memperluas basis sumber daya untuk terus mendukung usaha kecil dan menengah sambil menghadapi tantangan dan perubahan yang cukup besar.</p>	<p>Literatur kontemporer tentang organisasi perantara tidak mencakup sejarah organisasi ini di awal abad kedua puluh atau bagaimana peran mereka berkembang. Untuk memahami evolusi peran, makalah ini memperluas penerapan teori kapabilitas dinamis dari perusahaan ke organisasi perantara. Hal ini dilakukan dengan mempelajari lembaga inovasi pemerintah Belanda antara tahun 1910 dan 1940 dengan kemampuan dinamis dalam mediasi dan pengembangan pengetahuan. Setelah pendirian Nederlandsche Middenstandsbond (Asosiasi UKM Belanda) pada tahun 1902, UKM menjadi terlibat. Pada tahun 1906, Middenstandsbond mendekati Maatschappij van Nijverheid (MvN, Masyarakat Industri) untuk membentuk komite bersama yang mengusulkan pameran teknologi modern untuk UKM (Ingenool 1927-1952).</p>	<p>Pendukung: Orientasi Kewirausahaan Orientasi Digital Learning Capability Innovation Kinerja Bisnis Keywords: Modernisation; knowledge transfer; intermediary organisation; innovation intermediary; small and medium-sized enterprises Country: Austria, Nederland, Number of RND responses to SME requests, 1913-1939 (ARND)</p>

No	Author dan Title	Finding	Metode dan Variabel	Related and Keyword, Country/Continent
	<p>Netherlands', 1915-1973^[1] Historical Centre Overijssel (HCO), 350, RND, Zwolle, 1914-1959^[1] Historical Information Centre Brabant (BHIC), 169, RND, Tilburg, 1913-1965^[1] Municipal Archives, The Hague (HG), 0245-01, VFHN, Association to Promote Industry and Crafts.</p>			
14	<p>Barbara R. Siegenthaler (2021): EVALUATING THE ORGANIZATION'S INNOVATION CAPABILITY: A NEW GUIDING METHODOLOGY, EDPACS, DOI: 10.1080/07366981.2021.1913697 https://doi.org/10.1080/07366981.2021.1913697</p>	<p>Untuk menilai banyak topik termasuk dan di luar inovasi. Dengan berfokus pada interaksi kompleks antara konten dan bentuk pemikiran di tingkat individu, tim, departemen, organisasi dan masyarakat, TOP menyediakan cara baru untuk memahami organisasi.</p>	<p>Metodologi psikologi kualitatif baru untuk mengevaluasi dan memprediksi kemampuan inovasi organisasi. Daya Saing Global: sumber daya manusia, kelincahan, ketahanan, dan inovasi, kemampuan kepemimpinan baru, mereka sebagian besar masih mempromosikan model dan pola pikir tradisional, dan bisnis tetap tidak sejalan dengan prioritas millennium. The Global Competitiveness Report has concluded</p>	<p>Pendukung: Orientasi Kewirausahaan Orientasi Digital Learning Capability Inovasi Kinerja Bisnis Keyword: - kesuksesan bisnis masa depan, Budaya perusahaan, melangkah untuk berinovasi, wawasan baru, antara isi pemikiran dan bentuk</p>

No	Author dan Title	Finding	Metode dan Variabel	Related and Keyword, Country/Continent
			that human capital, agility, resilience and innovation	pemikiran, cara kerja proses inovasi, memahami mengenai inovasi, budaya, dan kepemimpinan, Country: Germany, Data: 1986-2016
15	Johan Holtström (2021): Business model innovation under strategic transformation, Technology Analysis & Strategic Management, DOI: 10.1080/09537325.2021.1914329 https://doi.org/10.1080/09537325.2021.1914329	Transformasi strategis adalah pendorong inovasi model bisnis. Studi ini mengidentifikasi aspek-aspek kunci dan aktivitas inovasi model bisnis dalam industri teknologi tinggi yang memanfaatkan transformasi strategis. inti, dan pentingnya efisiensi terkait dengan profitabilitas. bisnis berkembang di bawah transformasi strategis, dan pemahaman tentang perlunya perubahan dan kemampuan masa depan.	Model Metode Kasus: 1970s to 2004 - Business model innovation melalui strategi transformation - Value propositions and organic growth - Value propositions and acquisitions - Value propositions and collaborations - New target markets - Value Chain Changes - New Revenue mekanisme - Value Network development - Competitive strategy development	Pendukung: Orientasi Digital Learning, Orientasi Pasar Capability Inovasi, Kinerja Bisnis Keywords: Business model; business and corporate strategy; aerospace industry; case study Country: Alfa's development from the 1970s to 2004 (index: 1970 = 100).

No	Author dan Title	Finding	Metode dan Variabel	Related and Keyword, Country/Continent
16	Xiuqin Li, Dimitri Gagliardi & Ian Miles (2019) Innovation in R&D service firms: evidence from the UK, Technology Analysis & Strategic Management, 31:6, 732-748, DOI: 10.1080/09537325.2018.1549729 https://doi.org/10.1080/09537325.2018.1549729	Perusahaan jasa Kajian dan Pengembangan (R&D) memberikan kontribusi signifikan terhadap inovasi di bisnis lain. Literatur yang ada menganggap perusahaan-perusahaan ini sebagai sub-kelompok homogen dari perusahaan Layanan Bisnis Intensif Pengetahuan (KIBS). terstruktur.	Metode SMEs in UK, 250 employees 2017 - Karakter R&D Firms - Innovation Perpective - New tech-based firms - Background information	Pendukung: Orintasi Pasar, Orientasi KewirausahaanOrientasi Digital Learning, Capability Inovasi, Kinerja Bisnis Keywords: R&D service firms; knowledge-intensive business services; new-technology based firms; innovation in services Country:UK.
17	Dong Geun Choi, One-Soon Hyun, Jong-In Hong & Byung-Goo Kang (2014) Standards as catalyst for national innovation and performance – a capability assessment framework for latecomer countries, Total Quality Management & Business Excellence, 25:9-10, 969-985, DOI: 10.1080/14783	Menilai kemampuan standar nasional. Kerangka kerja mengacu pada model manajemen kualitas total (TQM) sebagai dasar teoretisnya dan dikembangkan melalui panel kelompok ahli, wawancara, dan lokakarya kelompok fokus. kapabilitas keseluruhan per pilar dan kategori dalam sistem standar nasional.	Metode Kualitatif Riset, 157 nations are members of the World Trade Organization (WTO) and 131 nations provided the Agreement on Technical Barriers to Trade (TBT) 2012 Berkontribusi pada perluasan model TQM dalam menilai kemampuan tingkat nasional dengan evaluasi yang lebih efektif dan pengembangan sistematis sistem standar nasional untuk negara berkembangVariabel: -Laws, system and	Pendukung: Capability Inovation, Bisnis Performance Keyword:;developing countries; national standards capability; NSCAF; standardisation; conformity assessment; metrology; TQM Country: UNIDO 2003-2011

No	Author dan Title	Finding	Metode dan Variabel	Related and Keyword, Country/Continent
	363.2014.893082 https://doi.org/10.1080/14783363.2014.893082		institutins, -Strategies and implementation plans, -Stakeholders, -Infrastruktur, -Human Resouces, -Proses, -Outcomes	
18	Syukur, Ahmad Abdul (2014) Efektivitas Kinerja Lembaga Keuangan Desa (LKD) di Daerah Perdesaan Kabupaten Semarang, Metode Kuantitatif, 39 Anggota	Pertumbuhan usaha, Kapasitas Pelanggan, Pebelajaran Organisasi, Kemampuan Keuangan, Proses Bisnis Internal	Pencapaian Efektivitas Kinerja dengan melihat pertumbuhan dan potensi bisnis Indikator Pertumbuhan Usaha, Kemampuan Pelanggan, Loyalitas Pelanggan, Pembelajaran Individu dan Perusahaan Lingkungan, Kemampuan Keuangan dan Proses Bisnis Internal, Penilaian Stakeholder	Pendukung: Business Performance, Market Orientation, Digital Learning.
19	Madjodjo, Farid; Fadli Dahlan (2020) Analsisi Kinerja BUMDes dalam pengelolaan anggaran untuk meningkatkan pengelolaan potensi BUMDes di Desa Metode Kualitatif, 6 Sample	Financial: Transfaransi, Arah Kebijakan Anggaran, Pertanggungjawaban, Penggunaan dan NonFinancial: Tatakelola Anggaran, Pengembangan, Tujuan dan Kinerja Anggaran	Kinerja BUMDes dipengaruhi bagaimana pemahaman dan pengelolaan anggaran, pemahaman meningkatkan potensi pengelolaan keuangan BUMDes Pengelolaan Anggaran dan Peningkatan Pengelolaan Potensi dijadikan indikator pada Variabel Kinerja Bisnis	Pendukung: Business Performance
20	A. Permana, H.H. Purba, N.D. Rizkiyah (2021) A systematic literature	Konsep TQM, meningkatkan daya saing, pertumbuhan bisnis dan keberlanjutan serta meningkatkan	Kajian pada sector industry dengan tingkat persaingan, jumlah pelanggan dan ukuran perusahaan	Pendukung: Business Performance. Market

No	Author dan Title	Finding	Metode dan Variabel	Related and Keyword, Country/Continent
	review of Total Quality Management (TQM) implementation in the organization. Metode Literatur Review, Sektor Industri	moral karyawan	yang lebih besar Situasi pasar dan lingkungan bisnis yang kompleks organisasi harus mampu memenuhi kebutuhan pelanggan, harapan pelanggan dan kepuasan pelanggan, kualitas produk yang tinggi, pengiriman barang lebih cepat, biaya yang kompetitif	Orientation, Digital Learning, Entrepreneurs hip.
21	Ribau, Claudia Pires; Antonio Carrizo Moreira; Mario Raposo (2018) SMEs' Internationalization in The American Continent: A Literature Review Metode Literatur Review, (1999-2014)	Kompetensi, Lintas Penge-tahuan, Inovasi, Ketrampilan, Menciptakan, Memperkenalkan, Mengadap-tasikan, Menerapkan hal baru, Kebermanfaatan.	Bagaimana inovasi dipengaruhi oleh beberapa factor penting dalam kajian 15 tahun terakhir Kompetensi, Perilaku Berwirausaha dan inovasi kreatifitas kebermanfaatan	Pendukung: Business Performance Kewirausahaan Market Orientasi
22	Tian, Mu; Ping Deng; Yingying Zhang; Maria Paz Salmador (2018) How Does Culture Influence Innovation? A Systematic Literature Review, Management Decision Metode Literature	Budaya Masyarakat, Budaya Perusahaan, Kemampuan berinovasi, Kemampuan berkreaitifitas, Budaya Nasional	Pentingnya factor inovasi pada Lembaga Usaha Kecil (SMEs) yang Performance banyak terbentuk dari Budaya dan Inovasi Berdaya kemampuan Inovasi dipengaruhi oleh Budaya Nasional dan Lokal, Inovasi	Pendukung: Capability Innovation, Entrepreneurs hip, Business Performance

No	Author dan Title	Finding	Metode dan Variabel	Related and Keyword, Country/Continent
	Riview, SMEs China			
23	Tabares, A; Chandra Y; Alvarez C; Escobar-Sierra M (2020) Opportunity-related behaviours in international entrepreneurship research: a multilevel analysis of antecedents, processes, and outcomes. Metode Literature Review, (1989 2019) analisis multilevel	Memahami antededen, proses, hasil perilaku, peluang kewira-usahaan dunia, konsep dasar lemah, potensi berlimpah, memperluas wilayah dan batasannya, pengembangan aspek individu, aspek perusahaan, aspek lingkungan, kemajuan dimasa lalu, arah kajian masa depan	Model Integratif, interaksi tindakan kewirauasahan dan peluang dapat diklarifikasi Hasil Temuan Kajian terdahulu dapat dijadikan indikator pada dua variabel kajian masa depan yaitu Orientasi Kewirausahaan, Orientasi Pasar	Pendukung: Orientasi Kewirausahaan Orientasi Pasar Kinerja Bisnis
24	Pinzon, Beatriz Helena Diaz; Maria Teresa Rodriguez V; Juan Calos Espinosa Moreno, (2019), Capacity model in information technologies in colombian MSMEs. Metode Literature Review, SMEs	Bagaimana pentingnya menghadapi IT dan strategi dalam SMEs di era globalisasi Kohesi Perusahaan, Staf, Infrastruktur, Pengetahuan, terintergrasi dalam strategi kapasitas dan kemampuan IT serta hubungan eksternal.	Kapasitas kohesi, pengetahuan organisasi, kemampuan staf dan perusahaan, perencanaan, hubungan eksternal dan stakeholder dala kerangka strategi IT	Pendukung: Orientasi Digital Learning Kinerja Bisnis
25	Rasool, Faisal; Marco Greco, Michele Grimaldi (2021) Digital Suplly	Mengukur Rantai pasok digital dengan mensintesa penelitian untuk melihat petubuhan dan	Pengukuran kinerja kualitatif BSC dalam 4 perspektif, perspektif internal dan keuangan untuk melihat	Pendukung: Orientasi Digital Learning, Kinerja Bisnis

No	Author dan Title	Finding	Metode dan Variabel	Related and Keyword, Country/Continent
	Chain Performance Matrics: a literature review Metode Literatur Review, 248 studi ilmiah, Pengukuran BSC	pembelajaran digital, pengukuran kinerja dan Traspormasi. Hubungan proses pembelajaran melalui DSC dengan Pembelajaran Organisasi, kemampuan staf dan pimpinan dalam digital/virtual serta, pengukuran usaha	pertumbuhan, kinerja dan pembelajaran, manajemen rantai pasok dan pengukuran hasil.	
26	Monica K. Kansime, Rahab Njunge, Innocent Okuku, Edward Baars, Christine Alokit, Solomon Duah, Stephanie Gakuo, Lucy Karanja, Abigael Mchana, Henry Mibei, Richard Musebe, Dannie Romney, Harrison Rware, Silvia Silvestri, Duncan Sones & James Watiti (2021): Bringing sustainable agricultural intensification practices and technologies to scale through campaign-based extension approaches: lessons from Africa Soil Health Consortium, International	Pembelajaran nondigital, seperti penyuluhan, radio, pemutaran video, pesan singkat, bahan print-out, visualisasi model. Tujuan: Intensifikasi pertanian berkelanjutan, meningkatkan produktivitas. Kebanyakan petani tidak mencapai potensi. Kurang adopsi teknologi, sumbangan pengetahuan untuk hemat biaya	Metode Penyuluhan, di 18 titik 4 negara Ghana, Nigeria, Tanzania, Uganda pada pengusaha kecil pertanian jagung, kacang, kedele, kentang, ubi dan pisang. dari investasi rendah hingga tinggi dan yang terkait dengan kemampuan investasi petani, dan peningkatan produktivitas yang dapat ditunjukkan. Investasi bertahap dapat mengoptimalkan pengembalian investasi bagi petani terhadap kapasitas keuangan mereka dan mendorong mereka ke dalam siklus positif investasi pertanian, asalkan pasar output bertahan.	Penentang: Orientasi Digital Learning Capability Inovasi Kinerja Bisnis Keyword: Adoption; agricultural extension; intensification; scale-up campaigns; public- private-partnerships Country: Africa

No	Author dan Title	Finding	Metode dan Variabel	Related and Keyword, Country/Continent
	Journal of Agricultural Sustainability, DOI: 10.1080/14735903.2021.1976495 https://doi.org/10.1080/14735903.2021.1976495			
27	M. Abul Kalam Azad, C. Emdad Haque & Mahed-Ul-Islam Choudhury (2021): Social learning-based disaster resilience: collective action in flash flood-prone Sunamganj communities in Bangladesh, Environmental Hazards, DOI: 10.1080/17477891.2021.1976096 https://doi.org/10.1080/17477891.2021.1976096	Banglades: peran institusi local dalam pembelajaran social berpotensi kontribusi terhadap peningkatan ketahanan masyarakat pada gangguan lingkungan	Metode kajian kualitatif. Data primer dikumpulkan melalui 24 wawancara informan kunci, 10 wawancara semi terstruktur, enam diskusi kelompok terfokus, dan dua peristiwa observasi partisipan. Pembelajaran sosial dengan demikian membuka jalan bagi kolaborasi institusional, kemitraan, dan keterlibatan multi-stakeholder, yang memfasilitasi aksi kolektif berbasis pembelajaran sosial.	Penentang: Orientasi Digital Learning Capability Inovasi Kinerja Bisnis Keyword: Social learning; local-level institutions; collective action; disaster resilience. Country: Bangladesh
28	Aila-Leena Matthies (2021): Next-generation modelling of community work and structural social work in Finland,	Hasilnya membuktikan bahwa Undang-Undang Kesejahteraan Sosial Finlandia yang baru perlu meminta pekerja sosial karir awal untuk intervensi kreatif mengenai masalah sosial yang sulit. Ide-ide	Data empiris terdiri dari 26 rencana proyek oleh siswa Master pekerjaan sosial yang belajar di program paruh waktu berbasis kehidupan kerja, kategorisasi teoritis strategi	Penentang: Orientasi Kewirausahaan Terhadap Capability Inovasi Keyword:

No	Author dan Title	Finding	Metode dan Variabel	Related and Keyword, Country/Continent
	<p>Nordic Social Work Research, DOI: 10.1080/2156857X.2021.1968474 https://doi.org/10.1080/2156857X.2021.1968474</p>	<p>generasi berikutnya pragmatis dan inovatif.</p>	<p>komunitas oleh Rothman, model kerja komunitas oleh Popple, dan bidang tugas pekerjaan sosial struktural oleh Pohjola. Sebagian besar siswa dalam program ini berusia antara 30 dan 60 tahun, dan beberapa dari mereka sudah memiliki gelar Master di bidang lain, faktor-faktor yang memberikan latar belakang kedewasaan tertentu, dibandingkan dengan mayoritas universitas berusia 20 hingga 25 tahun. siswa.</p>	<p>UU Kesejahteraan Sosial, Sosial Karier, Intervensi Country: Finland</p>
29	<p>Judit Taraba, Claudiu Forgaci & Arie Romein (2021): Creativity-driven urban regeneration in the post-socialist context - The case of Csepel Works, Budapest, Journal of Urban Design, DOI: 10.1080/13574809.2021.1951604 https://doi.org/10.1080/13574809.2021.1951604</p>	<p>Menyajikan paradigma regenerasi perkotaan yang didorong oleh kreativitas dan mengusulkan pendekatan untuk menerapkan paradigma ini, dengan peran kunci untuk intervensi desain perkotaan</p>	<p>Studi Literature: 1980-2019 Institutional transition, Societal transition, urban transtition. Budapest menunjukkan bahwa tiga dasawarsa kebijakan perkotaan yang didorong oleh pasar yang hampir eksklusif telah menghasilkan berbagai desiansi sosial, spasial, dan lingkungan.</p>	<p>Penentang: Orientasi Pasar Capability Inovasi Keyword: regenerasi perkotaan yang didorong oleh kreativitas; transisi pasca-sosialis; keterlibatan masyarakat; desain bersama; regenerasi lapangan coklat industry Country: Budapest</p>

No	Author dan Title	Finding	Metode dan Variabel	Related and Keyword, Country/Continent
30	Paavo Ritala & Liisa-Maija Sainio (2014) Coopetition for radical innovation: technology, market and business-model perspectives, Technology Analysis & Strategic Management, 26:2, 155-169, DOI: 10.1080/09537325.2013.850476 https://doi.org/10.1080/09537325.2013.850476	Coopetition (kolaborasi antara perusahaan yang bersaing) digunakan di banyak industri kontemporer untuk mencapai berbagai manfaat terkait inovasi. kekurangan konsensus kesamaan basis pengetahuan di antara para pesaing. survei lintas industri di pasar	Hasil kajian menunjukkan bahwa koopetisi berhubungan negatif dengan radikalisme teknologi dan secara positif berhubungan dengan radikalisme model bisnis. Studi ini berfokus pada tiga jenis koopetisi teknologi dan pengaruhnya terhadap radikalisme teknologi, pasar, dan model bisnis dari inovasi perusahaan.	Penentang:: Orientasi Kewirausahaan Orientasi Pasar, Orientasi Digital Learning, Capability Inovasi, Kinerja Bisnis, Keyword:., radical innovation; coopetition; open innovation; technology; market; business model; radicalness; R&D , Country: Finlandia
31	Martin, Cristina Ruiz; Adolfo Lopez-Paredes; Gabriel Wainer (2018) What we know and do not know about organizational resilience. Metode Literature Review, 1352 paper, Canada	Inovasi dan ketahanan produk, mamahami konseptual, ketahanan organisasi dan penilaian	Bagaimana UMKM dapat bertahan keberlangsungan usaha dengan ancaman global dan perubahan lingkungan Anti-Kerapuhan, Ketahanan, Kekokohan, Ketahanan Organisasi, Konseptualisasi, Penilaian	Penentang: Capability Innovation, Digital Orientasi, Business Performance
32	Rini; Lisnini, Fetty Maretha; Yulia Pebriati (2017) Pengaruh Orientasi	Orientasi Kewirausahaan tidak berpengaruh terhadap Inovasi Produk	Metode Kualitatif: Orientasi Kewirausahaan, Orientasi Pembelajaran,	Penentang: Hasil negative pengaruh Orientasi Kewirausahaan terhadap

No	Author dan Title	Finding	Metode dan Variabel	Related and Keyword, Country/Continent
	Kewirausahaan, Orientasi Pasar dan Orientasi Pembelajaran Terhadap Inovasi Produk (Suti pada Pengusaha Kecil di Kota Palembang) Metode Kuantitatif Regresi, 150 orang		Orientasi Pasar, Inovasi Produk	Inovasi Produk

DAFTAR PUSTAKA

Buku dan e-Book

- [1] Anom, Surya Putra, (2015: 11), Badan Usaha Milik Desa, Spirit Usaha Kolektif Desa, Jakarta Kementrian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi Republik Indonesia.
- [2] Becker, Brain E; Mark A. Huselid; Dave Ulrich (2009) *The HR Scorecard, Mengaitkan Manusia, Strategi dan Kinerja*, Erlangga, Jakarta.
- [3] Dessler, Gary (2009) *Manajemen Sumber Daya Manusia, Indeks*, Jakarta
- [4] Gaspersz, Vincent (2002) *Total Quality Management*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- [5] Ghozali, Imam. (2009) *Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- [6] Griffin, RickyW (2004), *Manajemen*, Texas A & M University, Erlangga, Jakarta.
- [7] Hesselbein, Frances; Marshal Goldsmith (2002) *The Leader of The Future*, ElexMediaKomputindo, Jakarta.
- [8] Max Weber (2006), *Sosiologi*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- [9] Noe, Raymond A; Barry Gerhart; John R. Hollenbeck; Patrick M. Wright (2011), *Manajemen Sumber Daya Manusia Mencapai Keunggulan Bersaing*, Salemba Empat, Jakarta.
- [10] Patton (1990), Bogdan. R.C dan Biklen S.K. (1990), *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods: Penerjemah Munandir*, Universitas Terbuka, Jakarta
- [11] Rivai, Veithzal, Ahmad Fawzi Mohd. Basri (2005) *Performance Appraisal*, Rajawali Press, Jakarta.
- [12] Sugiyono, (2009), *Metodologi Kajian*, CV. Alfabeta, Bandung
- [13] Sugiyono (2017), *Metode Kajian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. CV. Alfabeta, Bandung
- [14] Sunyoto, Danang (2011) *Metodologi Kajian Ekonomi, Alat Statistik & Analisis Output Komputer untuk Mahasiswa dan Praktisi*. CAPS, Yogyakarta.
- [15] Lorenz, Christopher; Nicholas Leslie (@000), *The Financial Times On Management*, PT Elex Media Komputindo, Jakarta

Jurnal-Jurnal

Anonymous. Pendekatan Utuh Penguatan Kelembagaan Ekonomi Desa, <http://www.keuangandes.com/pendekatan-utuh-penguatan-kelembagaanekonomi-desa/> , tanggal 4 Mei 2017,

jam 10.30 WIB.

Burhanuddin. 2008. Pemanfaatan Konsep Kawasan Komoditas Unggulan Pada Koperasi Pertanian. *Jurnal Infokop*. Volume 16 (9), 143-154.

Malik, Mulyadin. 2017. Membangun Daya Saing Desa Melalui Pengembangan BUMDes (Antara Peluang dan Tantangan di Era Pasar Bebas). Makalah disajikan pada Kuliah Umum Mahasiswa Fisip Unihaz Bengkulu, Jakarta: Kementerian Luar Negeri RI. Program Desa

Lestari. 2016. Pendekatan Utuh Penguatan Kelembagaan Ekonomi Desa. Yogyakarta: Yayasan Penabulu. Susilo, Budi dan Komara, K. Eko. 2016. Baseline Research "Membangun Gerakan Desa Wirausaha". Yogyakarta: Yayasan Penabulu

Susanto, R. Muhamad. Hadapi MEA, Pemerintah Disarankan Berdayakan BUMDes, http://m.kbr.id/muhamad_ridlo_susanto/01-2016/hadapi_mea_pemerintah_disarankan_berdayakan_bumdes/78047.htm 1, tanggal 13 Juni 2017, jam 15.00 WIB

Tambunan, et. al., 2003. Pasar Global, Apakah Ancaman atau Tantangan Bagi UKM? Ekonomi Kerakyatan dalam Kancah Globalisasi. Jakarta: Kementerian Negara Koperasi dan UKM

- [1] Abdul, Syani (2012) Sosiologi, Skematik, Teori dan Terapan, PT Bumi Angkasa. Jakarta.
- [2] Ahmed. P. K., "Culture and Climate for innovation" *European Journal of Innovation Management*, Vol.1, No.1, 1998, pp.30 - 43.
- [3] Allen, Ikemefuna, (2016) *International Entrepreneurship Theory: Past, Present and Way Forward*, EBER, *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 2016, Vol.4No.4. Doi: 10.15678/EBER.2016.040406
- [4] Azad, M. Abul Kalam; C. Emdad Haque & Mahed-UI-Islam Choudhury (2021): Social learning-based disaster resilience: collective action in flash flood-prone Sunamganj communities in Bangladesh, *Environmental Hazards*, DOI: 10.1080/17477891.2021.1976096 <https://doi.org/10.1080/17477891.2021.1976096>
- [5] Begonja, Marta; Filip Cíček, Bernardo Balboni & Ani Gerbin (2016) Innovation and business performance determinants of SMEs in the Adriatic region that introduced social innovation, *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 29:1, 1136-1149, DOI: 10.1080/1331677X.2016.1213651,

- <https://doi.org/10.1080/1331677X.2016.1213651>
- [6] Bika, Zografia; Madina Subalova & Catherine Locke (2021): Microfinance and Small Business Development in a Transitional Economy: Insights from Borrowers' Relations with Microfinance Organisations in Kazakhstan, *The Journal of Development Studies*, DOI: 10.1080/00220388.2021.1956472, <https://doi.org/10.1080/00220388.2021.1956472>
- [7] Bordia. R; E. Kronenberg, D. Neely, *Innovation's Org DNA*, 20050009/4/05 PRINTED IN USA, 2005 Booz Allen Hamilton Inc., <http://www.orgdna.com/downloads/InnovationsOrgDNA.pdf>.
- [8] Choi, Dong Geun; One-Soon Hyun, Jong-In Hong & Byung-Goo Kang (2014) Standards as catalyst for national innovation and performance - a capability assessment framework for latecomer countries, *Total Quality Management & Business Excellence*, 25:9-10, 969-985, DOI: 10.1080/14783363.2014.893082 <https://doi.org/10.1080/14783363.2014.893082>
- [9] Dreyfus, Paul-Arthur; Foivos Psarommatis, Gokan May & Dimitris Kiritsis (2021): Virtual metrology as an approach for product quality estimation in Industry 4.0: a systematic review and integrative conceptual framework, *International Journal of Production Research*, DOI: 10.1080/00207543.2021.1976433, <https://doi.org/10.1080/00207543.2021.1976433>
- [10] Fredin, Sabrina (2017) *New Perspective on innovative entrepreneurship and path dependence: on Disertasi Hisorical and Geografic Problem: Dimension Entrepreneurship Culture*, Institut Teknologi Blekinge, ISSN 1653-2090;4, guci: nbn:se:bth-14018 (guci) 978-91-7295-337-6 (ISBN)
- [11] Holtström, Johan (2021): Business model innovation under strategic transformation, *Technology Analysis & Strategic Management*, DOI: 10.1080/09537325.2021.1914329 <https://doi.org/10.1080/09537325.2021.1914329>
- [12] Jokowi, (2019) *BUMDes Tidak Berkembang, Ini Penyebab Utamanya*, <https://www.jurnalbengkulu.com/bumdes-tidak-berkembang-ini-penyebab-utamanya>.
- [13] Kansime, Monica K.; Rahab Njunge, Innocent Okuku, Edward Baars, Christine Aloit, Solomon Duah, Stephanie Gakuo, Lucy Karanja, Abigael Mchana, Henry Mibei, Richard Musebe, Dannie Romney, Harrison Rware, Silvia Silvestri, Duncan Sones & James Watiti (2021): Bringing sustainable agricultural intensification practices and technologies to scale

- through campaign-based extension approaches: lessons from Africa Soil Health Consortium, *International Journal of Agricultural Sustainability*, DOI: 10.1080/14735903.2021.1976495
<https://doi.org/10.1080/14735903.2021.1976495>
- [14] Keatbley, J., T. Owens, W. Fabritius, W. “Innovation-Driven Organizations: What, Why, and How”, *The Quality Management Forum*, 2010, Vol.36, no.1, http://www.asq-qmd.org/2010_Newsletters.
- [15] Laatikainen, Gabriella & Arto Ojala (2021): The pricing capability lifecycle of digital innovations, *Technology Analysis & Strategic Management*, DOI: 10.1080/09537325.2021.1974377,
<https://doi.org/10.1080/09537325.2021.1974377>
- [16] Li, Xiuqin; Dimitri Gagliardi & Ian Miles (2019) Innovation in R&D service firms: evidence from the UK, *Technology Analysis & Strategic Management*, 31:6, 732-748, DOI: 10.1080/09537325.2018.1549729
<https://doi.org/10.1080/09537325.2018.1549729>
- [17] Madjodjo, Farid; Fadli Dahlan (2020) Analisis Kinerja BUMDes dalam pengelolaan anggaran untuk meningkatkan pengelolaan potensi BUMDes di Desa Akedotilau. *Indonesian Accounting Jurnal Vol 2 No 2 Tahun 2020*.
- [18] Marin-Garcia (2018), Development and validation of Spanish version of FINCODA: an instrument for self-assessment of innovation competence of workers or candidates for Jobs, DOI: <https://doi.org/10.4995/wpom.v9i2.10800>
- [19] Martin, Cristina Ruiz; Adolfo Lopez-Paredes; Gabriel Wainer (2018) What we know and do not know about organizational resilience, *International Journal of Production Management and Engineering*, <https://doi.org/10.4995/ijpme.2018.7898>
- [20] Matthies, Aila-Leena (2021): Next-generation modelling of community work and structural social work in Finland, *Nordic Social Work Research*, DOI: 10.1080/2156857X.2021.1968474
<https://doi.org/10.1080/2156857X.2021.1968474>
- [21] Neuhaus, Christoph, and Hans-Dieter Daniel, Zurich, Switzerland (2006) Data sources for performing citation analysis: an overview, www.thomsonscientific.com/centuryofscience/.
- [22] Permana, A., H.H. Purba, N.D. Rizkiyah (2021) A systematic literature review of Total Quality Management (TQM) implementation in the organization, *Juornal of Production Management and Engineering Vol 9 Num 1 (2021);25-*

- 36;2340-4876 (2021-01-29), DOI:
<https://doi.org/10.4995/ijpme.2021.13765>
- [23] Pinzon, Beatriz Helena Diaz; Maria Teresa Rodriguez V; Juan Calos Espinosa Moreno, (2019), Capacity model in information technologies in colombian MSMEs: in *Innovar*; Vol 29, Num. 74 (2019), 45-56; 2248-6968;0121-5051 (2019-10-01);
<https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/82094>
- [24] Program Desa Lestari. (2016). Pendekatan Utuh Penguatan Kelembagaan Ekonomi Desa. Yogyakarta: Yayasan Penabulu 4Diakses melalui http://m.kbr.id/muhamad_ridlo_susanto/01-2016/hadapi_mea_pemerintah_disarankan_berdayakan_bum_des_/78047.html, 2017
- [25] Ramdani, Boumedience; Binsaif, Ahmed; Boukrami, Elias (2019), model innovation: A review and research agenda, *New England Journal of Entrepreneurship(NEJE)*, ISSN 2574-8904, Emerald, Bingley, Vol. 22, Iss. 2, pp. 89-108, <http://dx.doi.org/10.1108/NEJE-06-2019-0030>
- [26] Rasool, Faisal; Marco Greco, Michele Grimaldi (2021), Digital supply chain performance metrics: a literature review, <http://hdl.handle.net/11580/83661>
- [27] Ribau, Claudia Pires; Antonio Carrizo Moreira; Mario Raposo (2018) SMEs' Internationalization in The American Continent: A Literature Review, in *Innovar*, Vol: 28Num:67;(2018);59-73;2248-6968;0121-0551(2018-01-01);
<https://revistat.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/68613>.
- [28] Rietmann, Carsten (2021): Digital pioneers in the periphery? Toward a typology of rural Hidden Champions in times of digitalization, *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, DOI: 10.1080/08276331.2021.1979909, <https://doi.org/10.1080/08276331.2021.1979909>
- [29] Rini; Lisnini, Fetty Maretha; Yulia Pebriati (2017) Pengaruh Orientasi Kewirausahaan, Orientasi Pasar dan Orientasi Pembelajaran Terhadap Inovasi Produk (Suti pada Pengusaha Kecil di Kota Palembang), *Junal Administrasi Bisnis Politeknik Negeri Sriwijaya*. Email: zakaria.rini@yahoo.co.id
- [30] Ritala, Paavo & Liisa-Maija Sainio (2014) Coopetition for radical innovation: technology, market and business-model perspectives, *Technology Analysis & Strategic Management*, 26:2, 155-169, DOI: 10.1080/09537325.2013.850476 <https://doi.org/10.1080/09537325.2013.850476>
- [31] Savo, Valtteri Vähä-; Jari Luomanen & Pertti Alasuutari (2021): Between rationalism and romanticism: metaphors in

- managing conflicting institutional logics in science and technology parks, *Culture and Organization*, DOI: 10.1080/14759551.2021.1969650, <https://doi.org/10.1080/14759551.2021.1969650>
- [32] Senyo.P. K., Stan Karanasios, Daniel Gozman & Melissa Baba (2021): FinTech ecosystem practices shaping financial inclusion: the case of mobile money in Ghana, *European Journal of Information Systems*, DOI: 10.1080/0960085X.2021.1978342, <https://doi.org/10.1080/0960085X.2021.1978342>
- [33] Siegenthaler, Barbara R. (2021): EVALUATING THE ORGANIZATION'S INNOVATION CAPABILITY: A NEW GUIDING METHODOLOGY, *EDPACS*, DOI: 10.1080/07366981.2021.1913697 <https://doi.org/10.1080/07366981.2021.1913697>
- [34] Sujadi (2016), BUMDes MENSEJAHTERAKAN MASYARAKAT, <https://laman.temanggungkab.go.id/berita/detail/201605/3426/bumdes-mensejahterakan-masyarakat.html>. Susilo, Budi dan Komara, K. Eko. 2016. Baseline Research "Membangun Gerakan Desa Wirausaha". Yogyakarta: Yayasan Penabulu
- [35] Syukur, Ahmad Abdul (2014) Efektivitas Kinerja Lembaga Keuangan Desa (LKD) di Daerah Perdesaan Kabupaten Semarang (Studi Kasus LKD Rejo Makmur), *Jurnal analisis Pembangunan Ekonomi Vol 3 Edisi 2 (2014) (2014-10-01T00:00:00Z)*
- [36] Tabares, A; Chandra Y; Alvarez C; Escobar-Sierra M (2020) Opportunity-related behaviours in international entrepreneurship research: a multilevel analysis of antecedents, processes, and outcomes, *International Enterspreneurship and Management Journal*, (analysis study 1989-2019) *Indexados Scopus (1069)*, URL <http://hdl.handle.net/11407/5738>.
- [37] Tai, Sue-Yen Tjong Tjin & Mila Davids (2016) Evolving roles and dynamic capabilities of an innovation agency: the Dutch Rijksnijverheidsdienst, 1910-1940, *Technology Analysis & Strategic Management*, 28:5, 614-626, DOI: 10.1080/09537325.2015.1126571 <https://doi.org/10.1080/09537325.2015.1126571>
- [38] Taraba, Judit; Claudiu Forgaci & Arie Romein (2021): Creativity-driven urban regeneration in the post-socialist context - The case of Csepel Works, Budapest, *Journal of Urban Design*, DOI: 10.1080/13574809.2021.1951604 <https://doi.org/10.1080/13574809.2021.1951604>

- [39] Tian, Mu; Ping Deng; Yingying Zhang; Maria Paz Salmador (2018) How Does Culture Influence Innovation? A Systematic Literature Review, *Management Decision*, Feb 2018 DOI:10.1108/MD-05-2107-0462
- [40] Trend (2021) googletrend openknowledgemaps.org; <https://openknowledgemaps.org/map/f7d17594249bbc933b5831c5f6ac022e>
- [41] [39] Wie, Thee Kian & Siwage Dharma Negara (2010) Survey of recent developments, *Bulletin of Indonesian Economic Studies*, 46:3, 279-308, DOI: 10.1080/00074918.2010.522500, <https://doi.org/10.1080/00074918.2010.522500>
- [42] Ylijoki, Ossi; Jukka Sirkiä, Jari Porras & Vesa Harmaakorpi (2019): Innovation capabilities as a mediator between big data and business model, *Journal of Enterprise Transformation*, DOI: 10.1080/19488289.2018.1548396 <https://doi.org/10.1080/19488289.2018.1548396>
- [43] Ivana Bujan (2020) Entrepreneurial orientation and socioemotional dimensions in small family hotels: do they impact business performance?, *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 33:1, 1925-1942, DOI: 10.1080/1331677X.2020.1763824, <https://doi.org/10.1080/1331677X.2020.1763824>

References

- [1] Ajai, O. (2015). 'Failure of Africa-to-Africa Internationalization: Key Factors and Lessons'. In: Adeleye, I., Ibeh, K., Kinoti, A. and White, L. (Eds.) *The Changing Dynamics of International Business in Africa*, London: Palgrave, pp. 148-168.
- [2] Bodendorf, F.: *Data and Knowledge Management*, 2nd edn. Springer, New York (2006)
- [3] Bunse, Ch., et al.: *SoftQuali-An integrated approach for software quality improvement* (1999)
- [4] Carter, S. and Wilton, W. (2006a). Enterprise Culture: Necessary in Promoting Enterprise; Lessons from Enterprise Development in Zimbabwe. *Journal of Enterprising Culture*, 14(3), pp. 177-198. Doi: 10.1142/S021849580600012X.
- [5] Carter, S & Wilton, W. (2006b). 'Don't Blame the Entrepreneur, Blame Government: The Centrality of Government in Enterprise Development. Lessons from

- Enterprise Failure in Zimbabwe'. *Journal of Enterprising Culture*, 14(1), pp. 65–84.
- [6] Guerrucci, D., et al.: Technological aspects of the KM system in ESA. In: 4th International Conference on KM, Toulouse SpaceShow 2012, Toulouse (2012)
- [7] Madichie, N. (2011). A Preliminary Assessment of Middle East Investments in Sub-Saharan Africa: Insights from the Mobile Telecoms Sector. *Thunderbird International Business Review*, 53(1), pp. 79–92.
- [8] Minto, B.: *The Pyramid Principle*, 1st edn. Prentice Hall, Upper Saddle River (1991)
- [9] Mugellesi Dow, R., et al.: A knowledge management initiative in ESA/ESOC. *J. Knowl. Manage.* 10(2), 22–35 (2006)
- [10] Mugellesi Dow, R., et al.: Managing knowledge for spacecraft operations at ESOC. *J. Knowl. Manage.* 14(5), 659–677 (2010)
- [11] Mugellesi Dow, R., et al.: Towards an ESA corporate knowledge management. In: IAC 2011, D5,2,1, Cape Town, SA (2011)
- [12] McDade, B. E. and Spring, A. (2005). The “New Generation of African Entrepreneurs”: Networking to Change the Climate for Business and Private Sector-Led Development, *Entrepreneurship & Regional Development*, 17(1), pp. 17–42, doi:10.1080/0898562042000310714.
- [13] Nnamdi O. Madichie, 2021, International Entrepreneurship Challenges of African Telecoms: A two-country/ two-case illustration. Available from: https://www.researchgate.net/publication/317290625_International_Entrepreneurship_Challenges_of_African_Telecoms_A_two-country_two-case_illustration [accessed Jun 15 2021].
- [14] The Internal Dynamics of Organizational Responses to Conflicting Institutional Demands. *Academy of Management Review*, 35(3), pp. 455–476.
- [15] Smith, W. K. and Lewis, M. W. (2011). Toward a Theory of Paradox: A Dynamic Equilibrium Model of Organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), pp. 381–403.
- [16] Pallaschke, S., et al.: Capturing of experience. In: IAC 2012, D5,2,3, Naples, IT (2012)
- [17] Plum, N.: Structure of guiding questions for Lessons Learned, Doctoral Thesis (2006)
- [18] Zender, J., et al.: The rosetta video approach: an overview and lessons learned so far. *J. Knowl. Manage.* 10(2), 66–75 (2006)



Agus Maulana: H. Agus Maulana, SE, MM, Lahir di Tembilahan, Kabupaten Indragiri Hilir Riau, tahun 1970, Pendidikan S1 Sarjana Ekonomi di Universitas Dr Soetomo Surabaya tahun 1996, Magister Manajemen Universitas Riau tahun 2004, Sekarang sedang menempuh S3 Doktoral Manajemen di Universitas Riau Pekanbaru, Akademisi sejak 1999 hingga 2008 di STIE Sri Gemilang Tembilahan Riau, Universitas Islam Indagiri Tembilahan Riau sejak 2008 hingga sekarang, Konsultan Manajemen di Kota Tembilahan sejak 1999 hingga saat ini, memiliki kegiatan Yayasan Pendidikan dan Usaha Perdagangan serta Pertanian dalam meningkatkan Pemberdayaan Masyarakat.

Helly Khairuddin: Helly Khairuddin, SE, MSi, Lahir di Kuala Enok, Kabupaten Indragiri Hilir Riau, tahun 1976, Pendidikan S1 Sarjana Ekonomi di Universitas Riau tahun 1995, S2 Universitas Andalas Prodi Pembangunan Wilayah dan Pedesaan, pernah aktif di HMI (Himpunan Mahasiswa Islam), HIMPMIH (Himpunan Pemuda Pelajar Mahasiswa Indragiri Hilir), HIPPMATAMA (Himpunan Pemuda Pelajar Mahasiswa Kecamatan Tanah Merah) dan BKIM (Badan Kerohanian Islam Mahasiswa) FE Unri di Pekanbaru, Dosen Prodi Manajemen Universitas Islam Indagiri Tembilahan Riau sejak 2009 hingga sekarang.



SM Guntur: S.M.Guntur, SE, MSi, Lahir di Khairiah Mandah, Kabupaten Indragiri Hilir Riau, 6 April 1964, Pendidikan S1 Sarjana Ekonomi di Universitas Riau tahun 1995, S2 Universitas Riau Prodi Magister Manajemen, Resimen Mahasiswa aktive sejak 1997 hingga sekarang, Dosen STIE Sri Gemilang sejak 1998, Universitas Islam Indagiri Tembilahan Riau sejak 2008 hingga sekarang, Dewan Pengupahan Kabupaten Indragiri Hilir, berbagai kegiatan Pertanian dan Perkebunan serta Pemberdayaan Masyarakat Perkelapaan di Pedesaan.



Perkumpulan Rumah Cemerlang Indonesia
Pondok Karisma Residence
Jalan Raflesia VI D.151
Panglayungan, Cipedes Tasikmalaya – 085223186009

ISBN 978-623-448-384-0 (PDF)

