TAHUN
2022

# BUNGA RAMPAI

## "STRATEGI MANAJEMEN DI MASA PANDEMI COVID-19"

PENERBIT:
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN UNIVERSITAS HAYAM WURUK PERBANAS

# Bunga Rampai “Strategi Manajemen di Masa Pandemi Covid-19”

**Penulis:**

Muliatin, dkk, ; Mochamad Syafruddin Aji, dkk ; Nor Fauziyah, dkk; Dhya Sari, dkk; Emanuel Kristijadi, dkk; Evy Christiani Sinaga, dkk; Maf Tuhul Fuad, dkk; Hamdi Adityo, dkk ; Adhani Fiqriansyah Afianto; Vega Hardikasari, dkk; Faizatul Hiqmah; Dito Maulana; Dwi Nur Cahyo, dkk; M. Mundzir, dkk; Maria Eko Sulistyowati; Emma Yulianti; Ronny, dkk; Rr. Iramani, dkk; Lufi Yuwana Mursita; Anggraeni; Ni Sheila Fairuz R; Shania Ananda Nur; Tjahjani Prawitowati; Supriyati; Rafika Rachmaniah; Tegar Rismanuar N

**Penerbit:**

Program Studi Magister Manajemen Universitas Hayam Wuruk Perbanas

# Bunga Rampai “Strategi Manajemen di Masa Pandemi Covid-19”

**Editor** **:** Ronny; Tanza Dona Pertiwi

**Penulis** **:** Muliatin, dkk, ; Mochamad Syafruddin Aji, dkk ; Nor Fauziyah, dkk; Dhya Sari, dkk; Emanuel Kristijadi, dkk; Evy Christiani Sinaga, dkk; Maf Tuhul Fuad, dkk; Hamdi Adityo, dkk ; Adhani Fiqriansyah Afianto; Vega Hardikasari, dkk; Faizatul Hiqmah; Dito Maulana; Dwi Nur Cahyo, dkk; M. Mundzir, dkk; Maria Eko Sulistyowati; Emma Yulianti; Ronny, dkk; Rr. Iramani, dkk; Lufi Yuwana Mursita; Anggraeni; Ni Sheila Fairuz R; Shania Ananda Nur; Tjahjani Prawitowati; Supriyati; Rafika Rachmaniah; Tegar Rismanuar N

**Cover & Layout:** Aisyah Nurfirdaus Ansi; Robiah Al-Adawiyah

Cetakan Pertama : 2022. ix, 201 Hlm, 18.2 X 25.7 cm

**ISBN:** 978-623-99770-2-3

**Penerbit:**

Program Studi Magister Manajemen Universitas Hayam Wuruk Perbanas Sekretariat Magister Manajemen; Jl. Wonorejo Utara No. 16, Rungkut, Surabaya; Telp. 031-59950933; Mobile Phone: 082247945434; www.pascasarjana.perbanas.ac.id

## Kata Pengantar

Bunga Rampai “Strategi Manajemen di Masa Pandemi Covid-19” ini disusun sebagai rasa kepedulian terhadap dampak pandemi covid-19 yang sangat mempengaruhi dari berbagai aspek kehidupan. Atas dasar itulah, Bunga Rampai ini diterbitkan dalam rangka berperan aktif membantu masyarakat sekitar untuk kembali bangkit pasca pandemi covid-19.

Bunga Rampai “Strategi Manajemen di Masa Pandemi Covid-19” terdiri dari kumpulan artikel ilmiah yang ditulis oleh Dosen dan Mahasiswa Universitas Hayam Wuruk Perbanas terdiri dari lebih 20 judul artikel yang membahas berbagai hal seperti dampak pandemi covid-19, kondisi Perbankan Indonesia, Bisnis, Manajemen serta Sumber daya manusia.

Selain itu, Bunga Rampai ini diharapkan dapat menjadi inspirasi dan memberikan manfaat bagi pembaca. Akhir Kata, tiada gading yang tak retak, apabila dalam penyusunan buku ini ada kekurangan akan menjadi masukan untuk perbaikan ke depannya. Oleh karena itu, masukan, kritik dan saran dalam rangka perbaikan dalam penulisan dari para pembaca buku ini sangat diharapkan.

Surabaya, 5 Juli 2022

Editor

# Daftar Isi

Kata Pengantar ..... iii

Daftar Isi ..... v

Prakata ..... viii

***Chapter 1 ..... 1***

Kinerja Perkreditan Bank Umum Pada Masa Pandemi Covid-19 (Emanuel Kristijadi & Sotarduga Napitupulu) ..... 1

***Chapter 2 ..... 20***

IRT Mengelola Keuangan Keluarga di Masa Pandemi Covid-19 (Ardhia Prameswari Regita Cahyani & Nor Fauziyah) ..... 20

***Chapter 3 ..... 25***

Dongkrak LDR Bank Melalui Kolaborasi Dengan *Fintech* (Muliatin & Utami Ningtyas) ..... 25

***Chapter 4 ..... 32***

*Financial Well-being*: Konsep, Pengukuran dan Determinannya (Iramani & Lutfi) ..... 32

***Chapter 5 ..... 38***

Membangun Pengalaman Positif Karyawan di Tempat Kerja Praktik dan Pengukuran (Tjahjani Prawitowati) ..... 38

***Chapter 6 ..... 53***

Mengembangkan *Job Crafting* Di Tempat Kerja Teori Dan Praktek (Emma Yulianti) ..... 53

***Chapter 7 ..... 65***

Fenomena Karyawan Milenial di Dunia Kerja (Mochamad Syafruddin Aji & Astuti Wulandari) ..... 65

***Chapter 8 ..... 69***

*The Right Man on The Right Place* dalam Perusahaan di Tengah Pandemi COVID-19 (Ni Sheila Fairuz Ratnasari)..... 69

***Chapter 9 ..... 74***

HR Sistem, Transformasi Digital yang Didorong Lebih Banyak Perusahaan Saat Pandemi (Ni Sheila Fairuz Ratnasari & Rafika Rachmaniah) ..... 74

***Chapter 10 ..... 79***

Pandemi, Belanja *Online* Meningkat (Trizki Lastyawati & Maf Tuhul Fuad)..... 79

***Chapter 11 ..... 83***

Pemulihan Ekonomi Nasional Dimulai Dari Sektor UMKM (Hamdi Adityo Prakoso dan Yuanita Oktavina) ..... 83

***Chapter 12 ..... 87***

*Lifestyle* di Era Pandemi Covid-19 (Aisyiyah Aida Putri Rahayu & Evy Christiani Sinaga) ..... 87

***Chapter 13 ..... 91***

Masa Pandemi: Kinerja Bank Terus Membaik (Inneke Octaviani & M. Mundzir)..... 91

***Chapter 14 ..... 94***

Inovasi Dan Kolaborasi *Comprehensive System* Pasca Pandemi Bagi Usaha Kecil Dan Menengah (Supriyati)..... 94

***Chapter 15 ..... 101***

Transformasi Digital: Proses Perubahan Teknologi dan Digitalisasi HR (Shania Ananda Nur)..... 101

***Chapter 16 ..... 106***

Keadaan *E-Commerce* Saat Pandemi (Dhya Sari & Suhardina Widyastuti)..... 106

***Chapter 17 ..... 111***

Produktivitas Kerja Selama *Work from Home* (WFH) Di Masa Pandemi (Vega Hardikasari & Shofi Eka Khairunnisa) ..... 111

***Chapter 18 ..... 115***

Gen Z Penentu Keberhasilan '*Society 5.0'* (Dito Jelang Maulana) ..... 115

***Chapter 19 ..... 119***

Bangkitkan Pelaku UMKM dari Efek Pandemi dengan Kredit Usaha Rakyat (Dwi Nur Cahyo & Herlina Ika Yunita)..... 119

***Chapter 20 ..... 122***

Pengembahan Usaha Olahan Tuna (Frozen Food) Di Masa Pandemi Covid-19 (Adhani Fiqriansyah Afianto)..... 122

***Chapter 21 ..... 126***

Peranan *Good Corporate Government* Pada Perbankan di Indonesia (Anggraeni)..... 126

***Chapter 22 ..... 134***

*Understanding Coopetition and Coopetition During Pandemic Era* (Faizatul Hiqmah*)* ..... 134

***Chapter 23 ..... 149***

Pengaruh Daya Tarik Fisik Dan Kredibilitas *Celebrity Endorsement* Terhadap Niat Beli Konsumen Pada Produk Scarlett Whitening Di Surabaya (Ronny & Melly Dwi Yanti).149

***Chapter 24 ..... 155***

*Follower* Apakah Kebalikan dari *Leader (*Maria Eko Sulistyowati) ..... 155

***Chapter 25 ..... 164***

*Information Overload* dalam Era Bisnis Digital: Mungkinkah Terdapat Solusi? (Lufi Yuwana Mursita) ..... 164

***Chapter 26 ..... 172***

Jatim *Start-Up Habbit*: Cara Baru Mengeskalasi UMKM Daerah (Tegar Rismanuar Nuryitmawan) ..... 172

Daftar Pustaka ..... 175

Tentang Penulis

## Prakata

Hadirnya Bunga Rampai dengan judul “Strategi Manajemen di Masa Pandemi Covid-19” yang disusun oleh Mahasiswa dan Dosen Universitas Hayam Wuruk Perbanas. Bunga Rampai ini terdiri atas 25 *chapter*, yang ditulis oleh kurang lebih 37 penulis dari Dosen maupun Mahasiswa. Adapun strategi manajemen pada masa pandemi yang disajikan diantaranya: (1) Pengelolaan Keuangan, (2) Kondisi Perbankan, (3) Bisnis (4) Sumber Daya Manusia (5) *Good Coorporate Governace*, dan lain sebagainya. Dari berbagai pembahasan didalam Bunga Rampai ini merupakan hasil penelitian maupun pengamatan bagaimana kondisi saat ini.

Setiap *chapter* memiliki pembahasan yang berbeda-beda sehingga menarik untuk dibaca, pada *chapter* awal ada pembahasan mengenai kinerja perkreditan bank umum pada masa pandemi covid-19, dilanjutkan dengan pengelolaan keuangan, serta terdapat pembahasan yang mengarah ke pengelolaan sumber daya manusia. Dengan keberagaman pembahasan Bunga Rampai ini diharapkan akan menjawab beberapa kondisi dilapangan terkait berbagai hal yang terjadi.

Semoga Bunga Rampai tentang Strategi Manajemen di Masa Pandemi Covid-19 dapat dimanfaatkan sebesar-besar dan seluas-seluasnya.

**Dr. Ronny, S.Kom., M.Kom., MH**

# ***Chapter 1:*** Kinerja Perkreditan Bank Umum Pada Masa Pandemi Covid-19

Oleh:

Emanuel Kristijadi & Sotarduga Napitupulu

Oleh: Emanuel Kristijad; Sotarduga Napitupulu
Dosen Universitas Hayam Wuruk Perbanas

# Kinerja Perkreditan Bank Umum Pada Masa Pandemi Covid 19

## Pendahuluan

Penyebaran virus corona SARS-Cov-2 (Covid-19) diawali pada tanggal 2 Maret 2020, dimana pada hari itu Presiden Joko Widodo ditemani oleh Meneteri Kesehatan Terawan Agus Putranto mengumumkan adanya dua warga negara Indonesia yang positif terjangkit. Setelah pengumuman tersebut, penyebaran virus Covid-19 terjadi masif di seluruh penjuru Indonesia sehingga Presiden RI menetapkan Keppres Nomor 12 Tahun 2020 tentang Penetapan Bencana Non-Alam Penyebaran Corona Virus Disease 2019 (Covid-19) sebagai bencana nasional. Selanjutnya ditetapkan bahwa penanganan bencana ini ditangani oleh Gugus Tugas Percepatan Penanganan Covid-19. Penyebaran virus yang semakin masif tidak hanya menyebabkan permasalahan kesehatan dan sendi-sendi kehidupan namun juga berdampak pada perekonomian nasional.

Kondisi pandemi Covid-19 secara langsung maupun tidak langsung memberikan dampak kepada seluruh sektor ekonomi. Menurunnya kondisi perekonomian nasional berakibat pada kondisi finansial sektor riil dan jasa serta pendapatan masyarakat, dan hal ini tentu saja berdampak pada industri perbankan karena lalu lintas pembayaran dan pendanaan sektor riil dan jasa masih bertumpu pada perbankan. Tekanan pandemi Covid-19 akhirnya juga dirasakan oleh industri perbankan, dimana menurunnya

berbagai sektor tersebut akan mengakibatkan menurunnya kinerja debitur bank umum. Untuk mengantisipasi pelemahan perekonomian nasional, maka Otoritas Jasa Keuangan (OJK) menerbitkan paket kebijakan relaksasi restrukrisasi kredit (POJK Nomor 11/POJK.03/2020 sebagaimana telah diubah dengan POJK Nomor 17/POJK.03/2021), penyesuaian implementasi beberapa ketentuan perbankan, dan penundaan implementasi Basel III Reforms. Artikel ini akan lebih difokuskan pada kebijakan relaksasi restrukrisasi kredit.

Kebijakan OJK untuk menerapkan relaksasi restrukturisasi kredit bertujuan untuk mendrong kinerja bank umum, khususnya pada fungsi intermediasi, menjaga stabilitas sistem keuangan, dan mendukung pertumbuhan ekonomi. Bentuk kebijakan yang diberikan adalah memberikan perlakuan khusus terhadap kredit atau pembiayaan bank dalam jumlah tertentu dan restrukturisasi debitur terdampak pandemi, termasuk debitur yang tergolong usaha mikro, kecil dan menengah. Meskipun ada pelonggaran terhadap perlakuan kredit, namun dalam pelaksanaannya bank diharapkan tetap menerapkan prinsip kehati-hatian, yaitu harus disertai dengan mekanisme pemantauan untuk mencegah penyalahgunaan dalam penerapannya (moral hazard). Kemungkinan terjadinya moral hazard dalam penerapan kebijakan relaksasi restrukturisasi kredit ini sejalan dengan hasil penelitian Kristijadi et.al. (2013) yang menyimpulkan bahwa moral hazard

merupakan faktor penting dalam pengelolaan aktivitas perkreditan dalam rangka menekan risiko kredit.

Stimulus pereknomian sebagai kebijakan *countercyclical* pada kebijakan relaksasi restrukturisasi kredit tersebut diperlukan bagi perbankan untuk mengantisipasi meningkatnya risiko kredit, dan hal ini tentu akan mengganggu kinerja bank dan bagi OJK sendiri, kebijakan ini diperlukan untuk menjaga stabilitas sistem keuangan dan mendukung pertumbuhan ekonomi. Terdapat dua kebijakan utama pada peraturan ini, yaitu kebijakan penetapan kualitas aset dan kebijakan restrukturisasi kredit/pembiayaan. Dalam penerapannya, bank diwajibkan menyusun pedoman penetapan debitur yang terdampak Covid-19, dimana dalam pedoman tersebut sekurangnya harus memuat kriteria debitur dan sektor yang terdampak Covid-19.

Penetapan kualitas kredit menurut POJK 40/POJK.03/2019 didasarkan pada tiga faktor penilaian, yaitu prospek usaha, kinerja debitur dan kemampuan membayar. Penilaian terhadap prospek usaha didasarkan pada potensi pertumbuhan usaha, kondisi pasar dan posisi persaingan usaha, kualitas manajemen dan permasalahan tenaga kerja, dukungan kelompok usaha dan upaya debitur memelihara lingkungan hidup. Untuk penilaian pada kinerja debitur didasarkan pada profitabilitas, struktur permodalan, arus kas dan sensitivitas terhadap risiko pasar, sedangkan penilaian kemampuan membayar didasarkan pada ketepatan membayar pokok dan bunga, ketersediaan informasi keuangan, kelengkapan

dokumentasi kredit, kepatuhan terhadap perjanjian kredit, kesesuaian penggunaan dana dan kewajaran sumber pembayaran kewajiban. Ketiga faktor yang digunakan dalam penetapan kualitas kredit tentu saja akan menyulitkan bagi perbankan, mengingat prospek usaha dan kinerja debitur pasti akan mengalami penurunan selama masa pandemi Covid-19. Hal ini yang kemudian mendasari OJK untuk menetapkan kebijakan bahwa penetapan kualitas kredit menurut POJK Nomor 11/POJK.03/2020 disederhanakan menjadi satu faktor yaitu didasarkan pada ketepatan pembayaran pokok dan bunga atau margin/bagi hasil/ujrah. Dalam kebijakan penilaian aset ini juga dtetapkan bahwa yang mendapat perlakuan tersebut adalah debitur yang terdampak termasuk debitur UMKM dengan plafond kredit paling tinggi Rp. 10.000.000.000 (sepuluh miliar rupiah). Adanya kelonggaran penilaian kualitas kredit ini diharapkan dapat menekan potensi meningkatnya risiko kredit pada perbankan.

Kebijakan pada restrukturisasi kredit diberikan dengan ketentuan bahwa kualitas kredit atau pembiayaan yang direstrukturisasi ditetapkan berada pada kategori lancar sejak dilakukan restrukturisasi. Hal ini diberlakukan pada pemberian kredit/pembiayaan sebelum maupun sesudah terjadinya pandemi Covid-19. Perbankan masih diberi kesempatan untuk memberikan kredit atau pembiayaan baru kepada debitur yang terdampak Covid-19 termasuk sektor UMKM, dan penetapan kualitasnya dilakukan secara terpisah dengan kualitas kredit/pembiayaan yang

telah diberikan sebelumnya. Hal ini akan membantu perbankan menekan risiko kredit karena kualitas kredit/pembiayaan tidak mengikuti kategori pada fasilitas terdahulu yang mungkin saja berada pada kategori non-lancar. Pemisahan penilaian kualitas kredit/pembiayaan ini diberlakukan dengan persyaratan yang sama, yaitu debitur yang terdampak termasuk debitur UMKM dengan plafond kredit paling tinggi Rp. 10.000.000.000 (sepuluh miliar rupiah). Bagi bank yang menerapkan kebijakan relaksasi restrukturisasi kredit ini diwajibkan untuk menyampaikan pelaporannya kepada OJK setiap posisi akhir bulan, dan kebijakan ini diberlakukan secara terbatas sampai dengan 31 Maret 2021. Sejalan dengan masih berlangsungnya pandemi Covid-19, maka OJK melakukan perpanjangan masa relaksasi restrukturisasi kredit ini sampai dengan 31 Maret 2022 melalui POJK Nomor 48/POJK.03/2020 dan diperpanjang kemballi sampai dengan 31 Maret 2023 melalui POJK Nomor 17/POJK.03/2021.

Sejalan dengan adanya berbagai paket kebijakan dari OJK dalam rangka mengantisipasi meningkatnya risiko kredit pada perbankan, maka perlu dilakukan evaluasi sejauh mana paket kebijakan relaksasi restrukturisasi kredit ini dapat berjalan secara efektif. Penelitian yang dilakukan oleh Susilowati (2021) menunjukkan bahwa kebijakan countercyclical mampu mengurangi risiko kredit perbankan. Penelitian Susilowati (2017) ini menggunakan indikator Non Performing Loan (NPL) pada 33 provinsi di Indonesia periode 2017 sampai dengan 2020. Terdapat

kecenderungan peningkatan NPL sejak Maret 2020, yaitu periode sejak ditemukannya warga yang terdampak virus Covid-19, namun disimpulkan bahwa peningkatan risiko kredit tersebut masih dapat dikendalikan dengan baik. Kelemahan dari penelitian Susilowati (2021) adalah penggunaan data selama 2017 sampai dengan 2020, yang artinya analisis trend yang dilakukan masih tercampur dengan periode sebelum terjadinya pandemi Covid-19.

Penelitian lain tentang kebijakan stimulus di masa pandemi Covid-19 juga dilakukan oleh Saragih dan Handayani (2021), dimana data yang digunakan adalah triwulan IV 2019 sampai dengan triwulan I 2021. Penilaian kinerja bank diwakili oleh 30 bank yang dipilih dengan metode radom sampling, dimana sampel mewakili Bank BUMN, Bank Pembangunan Daerah, dan Bank Umum Swasta Nasional, sedangkan evaluasi terhadap persepsi responden diperoleh 19 kuesioner yang terisi dan dapat diolah. Diperoleh kesimpulan bahwa pandemi Covid-19 telah mengakibatkan adanya kontraksi pada pertumbuhan ekonomi sepanjang tahun 2020, dan juga disimpulkan bahwa kebijakan restrukturisasi kredit berhasil menjaga rasio NPL, profitabilitas dan permodalan bank. Kelemahan dari penelitian ini adalah terbatasnya jumlah bank yang diteliti, karena seharusnya kondisi perbankan di masa pandemi seharusnya dicermati pada keseluruhan bank mengingat penyebaran Covid-19 sangat merata pada seluruh wilayah negara. Penelitian Lestari dan Permatasari (2021) justru menyimpulkan bahwa telah terjadi peningkatan

risiko yang dihadapi bank umum, khususnya risiko kredit meskipun penyaluran kredit mengalami perlambatan selama masa pandemi Covid-19.

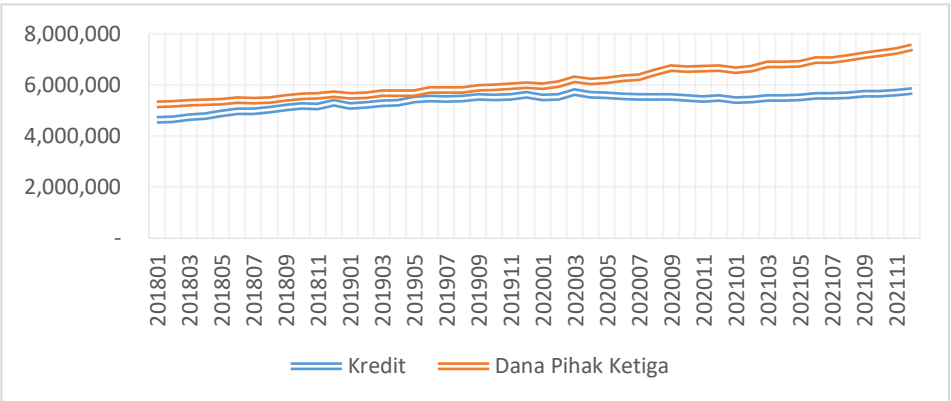
**Data Statistik Perbankan Indonesia**

Evaluasi terhadap kinerja perkreditan bank umum ini dilakukan menggunakan data bulanan mulai tahun 2018 sampai dengan tahun 2021. Data diambil dari Statistik Perbankan Indonesia yang diunduh dari situs OJK (www.ojk.go.id). Pertimbangan penggunaan data bulanan pada periode tersebut didasarkan pertimbangan bahwa kasus Covid-19 mulai muncul pada Maret 2020 dan cenderung melandai pada Desember 2021, sehingga evaluasi dilakukan terhadap data 2 tahun sebelum kasus Covid-19 (tahun 2018-2019) dan 2 tahun selama terjadinya pandemi Covid-19 (tahun 2020-2021).

**Kinerja Intermediasi Bank Umum**

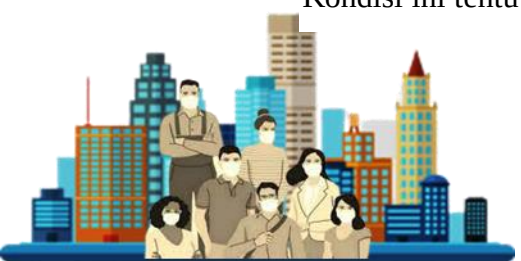
Bank umum selama masa pandemi masih dapat menjalankan tugas intermediasinya, yaitu sebagai lembaga keuangan yang menghimpun dana masyarakat dan menyalurkannya dalam bentuk kredit kepada masyarakat. Gambar 1 menunjukkan trend pertumbuhan dana pihak ketiga dan penyaluran kredit pada bank umum (dalam miliar rupiah). Terdapat kecenderungan peningkatan penghimpunan dana pihak ketiga maupun penyaluran kredit selama tahun 2018 – 2021. Pertumbuhan dana pihak ketiga dan penyaluran kredit masih berjalan konsisten selama masa

sebelum Maret 2020. Pada bulan April 2020, yaitu bulan setelah ditemukannya kasus Covid-19 yang pertama kali di Indonesia, dana pihak ketiga maupun kredit mengalami penurunan dengan angka yang cukup signifikan. Pada April 2020, dana pihak ketiga menurun sebesar 1,39% dibanding posisi Maret 2020, sedangkan penyaluran kredit menurun 1,79%. Hal ini disebabkan adanya gejolak ekonomi sejalan dengan merebaknya kasus Covid-19 dan Pemerintah bersama OJK belum memberikan stimulus kebijakan sehingga bank umum juga masih menahan diri untuk meningkatkan usahanya.



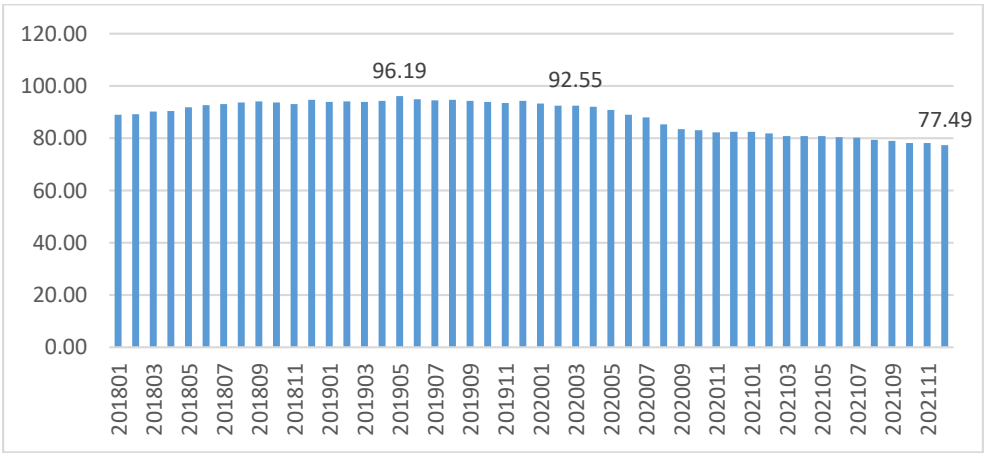

**Gambar 1. Trend Pertumbuhan Dana Pihak Ketiga dan Penyaluran Kredit Bank Umum (dalam miliar rupiah)**

Trend pertumbuhan dana pihak ketiga cukup konsisten mengalami peningkatan meskipun telah memasuki masa penyebaran virus Covid-19, sedangkan penyaluran kredit cenderung melandai setelah terjadinya penyebaran virus Covid-19. Kondisi ini tentu saja berdampak pada kinerja fungsi intermediasi



dari bank umum. Fungsi intermediasi yang diukur menggunakan Loan to Deposits Ratio (LDR), yaitu rasio antara kredit yang disalurkan kepada pihak ketiga bukan bank terhadap dana pihak ketiga yang dihimpun oleh bank umum. Rasio LDR sampai dengan Maret 2020 cenderung meningkat dengan angka rata-rata di atas 90%. Pada bulan Maret 2020, posisi LDR adalah 92,55% namun mulai terkoreksi dengan adanya penurunan secara terus menerus sehingga berada pada posisi 77,49% pada Desember 2021.

Apabila data LDR dikelompokkan menjadi periode sebelum pandemi Covid-19 (Januari 2018 – Februari 2020) dan periode selama pandemi Covid-19 (Maret 2020-Desember 2021), maka rata-rata LDR sebelum pandemi adalah 93,27% sedangkan rata-rata LDR selama masa pandemi adalah 83,16%. Berarti telah terjadi penurunan fungsi intermediasi bank sebelum dan selama masa pandemi Covid-19, dan penurunan yang terjadi adalah signifikan pada level signifikansi 5%. Jadi dapat disimpulan bahwa pandemi Covid-19 di Indonesia menyebabkan menurunnya fungsi intermediasi pada bank umum. Meskipun demikian bank umum masih dapat menjaga fungsi intermediasinya dengan menjaga posisi rata-rata LDR di atas 75%. Menurunnya kinerja intermediasi ini tentu saja berdampak pada penurunan margin bunga (Net Interest Margin/NIM), dimana rata-rata NIM sebelum pandemi Covid-19 adalah 4,99% menjadi 4,54% pada masa pandemi Covid-19. Perbedaan rata-rata pada NIM selama kedua periode ini juga signifikan pada level signifikansi 5%.



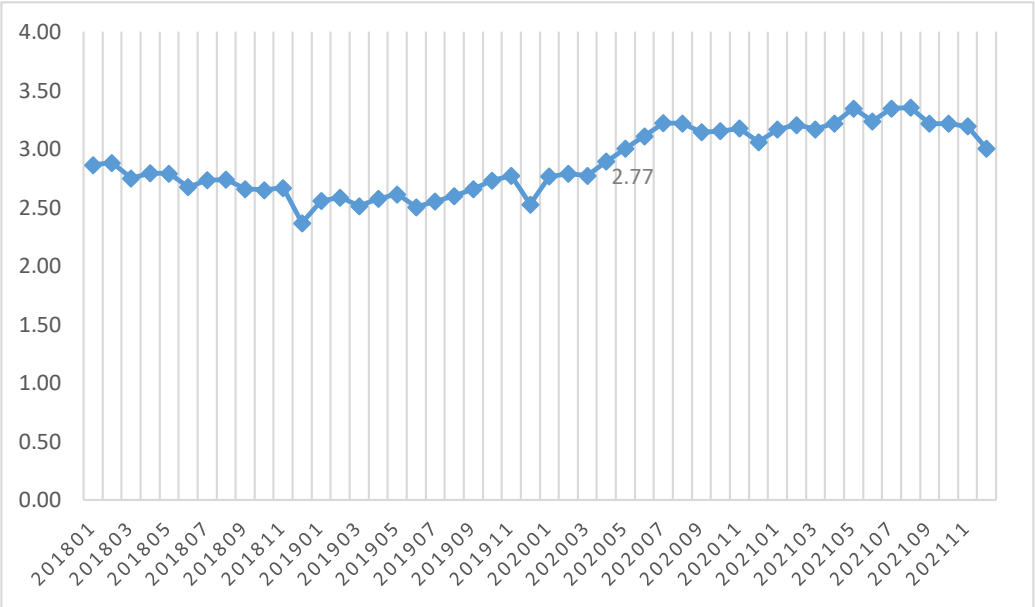

**Gambar 2. Trend *Loan to Deposits Ratio* Bank Umum**

**Kinerja Perkreditan Bank Umum**

Penilaian kualitas aset sebelum terjadinya pandemi Covid-19 merujuk pada POJK Nomor 40/POJK.03/2019, dimana penilaian didasarkan pada 3 aspek yaitu prospek usaha, kinerja debitur dan kemampuan membayar. Sejalan dengan dikeluarkannya POJK Nomor 11/POJK.03/2020 maka penilaian kualitas aset didasarkan pada kemampuan membayar debitur dengan catatan bank umum harus menyusun pedomannya dan tetap menerapkan prinsip kehati-hatian. Dengan demikian terhitung tanggal 13 Maret 2020 maka penilaian kualitas aset hanya didasarkan pada kemampuan membayar dari debitur. Penerapan penilaian kualitas aset dengan hanya memperhatikan kemampuan membayar tersebut juga diberlakukan kepada debitur

yang memenuhi persyaratan sebagaimana disebutkan dalam kebijakan OJK termasuk untuk debitur UMKM.

Penilaian kualitas aset, khususnya kualitas kredit kepada pihak ketiga bukan bank, umumnya digunakan dengan rasio Non Performing Loan (NPL) yaitu rasio antara kredit bermasalah dengan total kredit yang disalurkan oleh bank umum. Yang dimaksud dengan kredit bermasalah adalah kredit yang termasuk pada kategori kurang lancar, kategori diragukan dan kategori macet. Data yang digunakan dalam evaluasi kinerja perkreditan ini adalah data kredit dan NPL bank umum berdasarkan lapangan usaha. Sebelum munculnya pandemi Covid-19, rata-rata NPL bank umum adalah 2,67% dengan NPL terendah terjadi pada Desember 2018 sebesar 2,37%. Sejalan dengan munculnya pandemi Covid-19, maka pada bulan Maret 2020 ternyata NPL meningkat menjadi 2,77% dan cenderung meningkat hingga bulan Jui 2021 dan sejak Agustus 2021 hingga Desember 2021 kembali mengalami penurunan.



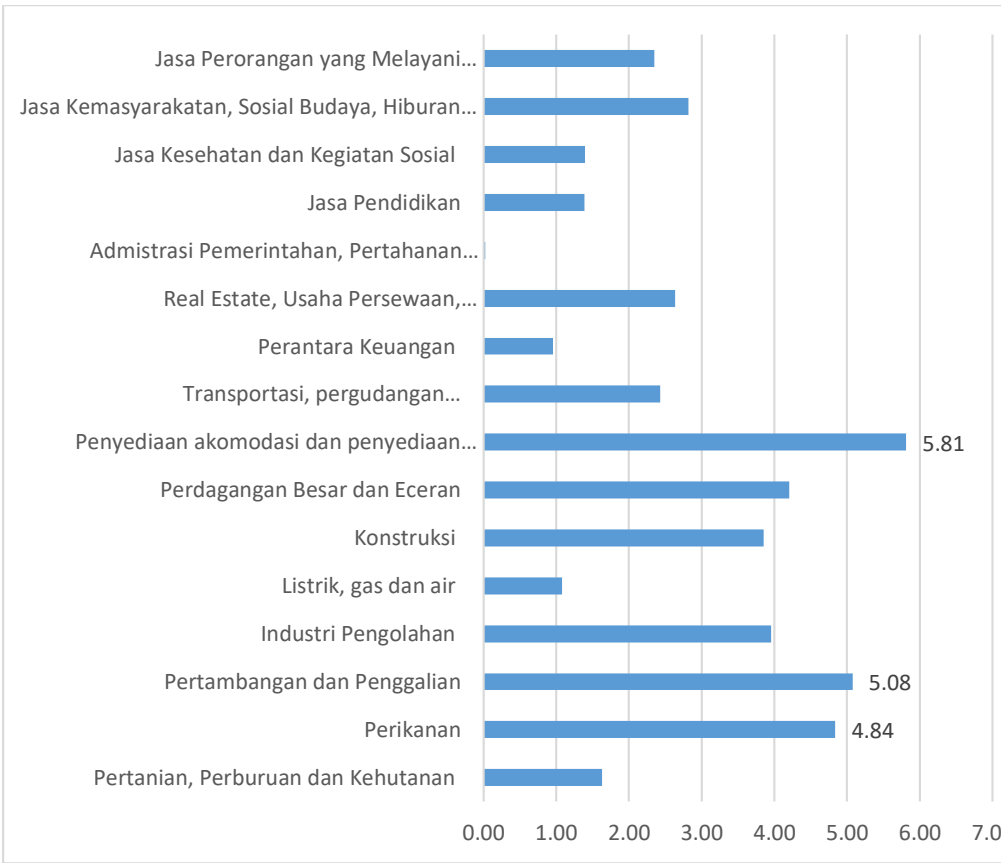

**Gambar 3. Trend Non Performing Loan Bank Umum 2018 – 2021**

Pada Gambar 3 terlihat bahwa NPL sejak Januari 2018 cenderung menurun dan terjaga di bawah 3%. Pada bulan Mei 2021, NPL mulai menyentuh angka 3,00% dan terus meningkat di atas angka tersebut, dimana NPL tertinggi pada masa pandemi Covid-19 berada pada angka 3,35% yang terjadi pada bulan Juli-Agustus 2021. Rata-rata NPL sebelum masa pandemi Covid-19 adalah 2,67%, sedangkan rata-rata NPL pada masa pandemi Covid-19 adalah 3,16%. Berarti telah terjadi peningkatan rata-rata NPL antara masa sebelum pandemi Covid-19 dengan masa terjadinya pandemi Covid-19, dan peningkatan yang terjadi adalah

signifikan pada level signifikansi 5%. Meskipun terjadi peningkatan rata-rata NPL, namun NPL pada bank umum masih terjaga di bawah 3,50%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kebijakan OJK dalam pemberian kelonggaran penilaian kualitas kredit cukup membantu karena meskipun ada peningkatan NPL namun peningkatan tersebut masih di bawah ambang batas. Hal ini juga membantu bank umum dalam mengefisienkan pembentukan biaya pencadangan kredit bermasalah.

**Lapangan Usaha Terdampak**

Selama periode tahun 2018 sampai dengan tahun 2021, terdapat tujuh lapangan usaha yang mengalami penurunan NPL antara sebelum masa pandemi Covid-19 dan pada masa pendemi Covid-19. Ketujuh lapangan usaha tersebut adalah (1) listrik, gas dan air, (2) konstruksi, (3) transportasi, pergudangan dan komunikasi, (4) perantara keuangan, (5) administrasi pemerintahan, pertahanan dan jaminan sosial wajib, (6) jasa kesehatan dan kegiatan sosial, dan (7) jasa perorangan yang melayani rumah tangga. Lapangan usaha yang lain mengalami peningkatan NPL, termasuk NPL pada kredit kepada rumah tangga. Tiga lapangan usaha dengan rata-rata NPL tertinggi adalah (1) penyediaan akomodasi dan penyediaan makan minum, (2) pertambangan dan penggalian, (3) perikanan. Apabila hanya menggunakan data pada masa pandemi Covid-19, maka ketiga lapangan tersebut juga memiliki NPL dengan angka tertinggi dengan NPL di atas 5%.




**Gambar 4 Rata-rata NPL per Lapangan Usaha Selama Masa Pandemi (Mar 2020 – Des 2021)**

Lapangan usaha yang paling terdampak selama masa pandemi Covid-19 adalah penyediaan akomodasi dan penyediaan makan minum. Hal ini sesuai dengan kebijakan penanggulangan

pandemi virus Covid-19, dimana pemerintah menerapkan kebijakan pembatasan sosial berskala besar (PSBB). Pada masa PSBB pemerintah melakukan penutupan daerah-daerah tujuan wisata dan membatasi layanan pada usaha penyedia makan minum seperti restoran dan depot.

**Tabel 1. NPL Sebelum Pandemi dan Masa Pandemi Menurut Lapangan Usaha (Dalam %)**

| Lapangan Usaha | Sebelum Pandemi | Pada Masa Pandemi | Selisih | Sig |
|---|---|---|---|---|
| Pertanian, Perburuan dan Kehutanan | 1.42 | 1.87 | 0.45 | Si |
| Perikanan | 4.27 | 5.51 | 1.25 | Si |
| Pertambangan dan Penggalian | 4.45 | 5.82 | 1.37 | Si |
| Industri Pengolahan | 3.16 | 4.90 | 1.74 | Si |
| Listrik, gas dan air | 1.10 | 1.07 | -0.03 | To Si |
| Konstruksi | 3.99 | 3.69 | -0.30 | Si |
| Perdagangan Besar dan Eceran | 3.97 | 4.48 | 0.52 | Si |
| Penyediaan akomodasi dan penyediaan makan minum | 5.71 | 5.94 | 0.23 | To Si |
| Transportasi, pergudangan dan komunikasi | 2.61 | 2.22 | -0.39 | Si |
| Perantara Keuangan | 1.19 | 0.68 | -0.52 | Si |
| Real Estate, Usaha Persewaan, dan Jasa Perusahaan | 2.28 | 3.05 | 0.77 | Si |
| Admistrasi Pemerintahan, Pertahanan dan Jaminan Sosial Wajib | 0.03 | 0.02 | -0.01 | Si |
| Jasa Pendidikan | 1.12 | 1.72 | 0.60 | Si |
| Jasa Kesehatan dan Kegiatan Sosial | 1.67 | 1.08 | -0.59 | Si |
| Jasa Kemasyarakatan, Sosbud, Hiburan & Perorangan lainnya | 2.70 | 2.96 | 0.25 | Si |
| Jasa Perorangan yang Melayani Rumah Tangga | 2.46 | 2.22 | -0.24 | Si |
| Bukan Lapangan Usaha - Rumah Tangga | 1.80 | 2.06 | 0.25 | Si |

Pada tabel 1 terdapat 5 lapangan usaha yang justru mengalami penurunan NPL selama masa pandemi Covid-19, dimana penurunan NPL tertinggi terjadi pada lapangan usaha jasa kesehatan dan kegiatan sosial yaitu menurun sebesar 0,59%. Hal ini dapat dipahami karena konsentrasi pengeluaran masyarakat terarah pada lapangan usaha kesehatan selama masa pandemi Covid-19. Pendanaan yang bersumber dari pemerintah juga diarahkan pada lapangan usaha ini dalam upaya menanggulangi pandemi. Lapangan usaha lain yang mengalami penurunan NPL adalah (1) perantara keuangan, (2) konstruksi, (3) jasa yang melayani rumah tangga, (4) listrik, gas dan air. Selama pembatasan kegiatan sosial berskala besar lapangan usaha tersebut memang justru mengalami peningkatan usaha, misalkan kebutuhan listrk, air dan gas serta kebutuhan rumah tangga yang meningkat belanjanya selama masa pembatasan sosial.

Meskipun lapangan usaha penyediaan akomodasi dan penyediaan makan minum mengalami NPL tertinggi selama masa pandemi, namun apabila dibandingkan dengan sebelum pandemi Covid-19, peningkatan NPL tersebut tidak signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa kebijakan OJK untuk menerapkan penilaian kualitas kredit cukup efektif dalam meredam meningkatnya risiko kredit. Apabila tanpa kebijakan relaksasi penilaian kualitas kredit, maka dapat terjadi peningkatan NPL yang signifikan mengingat harus juga memperhitungkan prospek usaha dan kinerja debitur.

Peningkatan NPL tertinggi terjadi pada industri pengolahan, yaitu meningkat sebesar 1,74%, dan saat pandemi posisi NPL pada industri pengolahan telah mendekati 5%. Peningkatan NPL tertinggi berikutnya adalah pertambangan dan penggalian (+1,37%) dan perikanan (+1,25%) sehingga kedua lapangan usaha ini telah melampaui ambang batas NPL selama masa pandemi Covid-19.

**Kesimpulan Dan Implikasi**

Berdasarkan evaluasi yang dilakukan sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa fungsi intermediasi bank umum untuk menyalurkan kredit kepada masyarakat masih dapat dilaksanakan dengan baik. Meskpun terjadi penurunan pada LDR, namun posisi LDR pada Desember 2021 masih berada di atas level 75%. Kebijakan OJK dengan memberi kesempatan bank umum menyalurkan kredit atau pembiayaan baru kepada debitur yang terdampak Covid-19 termasuk sektor UMKM, dimana penetapan kualitasnya dilakukan secara terpisah dengan kualitas kredit/pembiayaan yang telah diberikan sebelumnya, membuat bank umum masih berani untuk melaksanakan aktivitas penyaluran kredit/pembiayaan. Dengan demikian fungsi intermediasi bank umum masih terjaga dengan baik.

Terjadi kenaikan yang signifikan pada rata-rata NPL sebelum masa pandemi Covid-19 dari 2,67%, menjadi 3,16% pada masa pandemi Covid-19, namun NPL selama masa pandemi Covid-19 masih terjaga di bawah ambang batas di bawah 5%

bahkan capaian selama masa pandemi Covid-19 masih terjaga di bawah 3,50%. Kebijakan pada POJK Nomor 11/POJK.03/2020 yang menerapkan kualitas kredit hanya didasarkan pada kemampuan membayar debitur terbukti dapat menekan terjadinya lonjakan kredit pada masa pandemi Covid-19.

Lapangan usaha yang paling terdampak adalah jasa akomodasi dan penyediaan makan dan minum dengan NPL yang tertinggi selama masa pandemi Covid-19, meskipun peningkatan NPL pada lapangan usaha ini tidak segnifikan jika dibandingkan dengan masa sebelum pandemi. Terdapat tiga lapangan usaha lain yang juga perlu mendapat perhatian karena mengalami peningkatan yang cukup signifikan, yaitu (1) industri pengolahan, (2) pertambangan dan penggalian, dan (3) perikanan. Industri pengolahan perlu mendapatkan perhatian secara khusus karena mengalami peningkatan NPL yang paling tinggi dan rata-rata NPL selama masa pandemi telah mendekati ambang batas 5%.

Berdasarkan simpulan atas evaluasi kinerja perkreditan bank umum tersebut, maka OJK perlu lebih berhati-hati ketika akan memberlakukan kembali penilaian kualitas kredit dengan mempertimbangkan 3 aspek penilaian. Jika penilaian kualitas kredit dikembalikan pada aturan POJK Nomor 40/POJK.03/2019, yaitu dengan mempertimbangkan 3 aspek (prospek usaha, kinerja debitur dan kemampuan membayar), maka hal ini dapat menyebabkan meningkatnya risiko kredit pada bank umum. Penilaian kualitas kredit yang hanya mempertimbangkan

kemampuan membayar debitur terbukti dapat menekan risiko kredit bank umum. Sejalan dengan meredanya pandemi Covid-19, maka OJK perlu mempertimbangkan kembali penilaian kualitas aset dengan menambahkan penilaian terhadap prospek usaha namun tidak menerapkan penilaian kinerja debitur terlebih dahulu. Prospek usaha sudah dapat diterapkan kembali dengan pertimbangan bahwa situasi perekonomian telah mengalami perbaikan, sedangkan untuk menilai kinerja debitur tampaknya masih membutuhkan waktu setidaknya satu tahun mendatang.

# ***Chapter 2:*** IRT Mengelola Keuangan Keluarga di Masa Pandemi Covid-19

Oleh:

Ardhia Prameswari Regita Cahyani & Nor Fauziyah

Oleh: Ardhia Prameswari Regita Cahyani dan Nor Fauziyah
Mahasiswa Magister Manajemen UHW Perbanas
Terbit: Radar Surabaya

# IRT Mengelola Keuangan Keluarga di Masa Pandemi Covid-19

Pandemi Covid-19 memberi dampak yang sangat besar bagi perekonomian masyarakat. Penyebaran virus menyebabkan terhambatnya pekerjaan di berbagai kalangan hingga penurunan pendapatan bahkan pemutusan hubungan kerja (PHK). Ibu rumah tangga sebagai orang yang paling berperan dalam mengatur keuangan rumah tangga sewajarnya sangat merasakan kesulitan dalam mengelola keuangan di masa pandemi ini. Istri yang merupakan Menteri Keuangan dalam keluarga harus pintar dalam mengelola keuangan keluarga terlebih dalam kondisi saat ini yang masih belum menentu. Perencana Keuangan Independen, Prita Hapsari Ghozie berpendapat, pada masa dimana semua menghadapi tantangan hampir di semua lini kehidupan, penting bagi seorang ibu melakukan perencanaan keuangan dengan matang. Perencanaan yang seksama akan membantu kesejahteraan keluarga lebih kondusif. Tanpa perencanaan akan membuat pengeluaran dengan pemasukan tidak seimbang sehingga berpotensi berhutang. Tanpa perencanaan keuangan yang baik juga dapat memicu terjadinya pembelian yang tidak bermanfaat dan tidak bisa membuat prioritas sehingga tidak ada penghasilan yang tersisa untuk ditabung atau diinvestasikan. Langkah-langkah dalam pengelolaan keuangan keluarga adalah 1) Melakukan

pencatatan harta yang dimiliki, 2) Melakukan pencatatan semua pemasukan dan pengeluaran, 3) Mengidentifikasi pengeluaran rutin, bulanan dan tahunan serta, 4) menyusun anggaran pengeluaran.

Pengelolaan keuangan keluarga di masa pandemi harus dilakukan dengan hati-hati agar dapat menekan pengeluaran yang besar dan kesejahteraan keluarga. Beberapa cara untuk mempermudah pengelolaan keungan dapat dilakukan dengan merencakan keuangan. Perencanaan keuangan merupakan seni pengelolaan keuangan yang dilakukan oleh individu atau keluarga untuk mencapai tujuan yang efektif, efisien, dan bermanfaat, sehingga keluarga tersebut menjadi keluarga yang sejahtera. Secara umum, aktivitas yang dilakukan adalah proses pengelolaan penghasilan untuk mencapai tujuan fnansial seperti keinginan memiliki dana pernikahan, dana kelahiran anak dan lain- lain. Kebutuhan di masa depan hampir bisa dipastikan akan terjadi namun penghasilan di masa depan tidak dapat dipastikan. Setiap manusia memiliki risiko tertimpa musibah seperti kecelakaan, atau bahkan kehilangan pekerjaan karena pandemi covid-19. Risiko tersebut dapat mengganggu perolehan penghasilan di masa depan. Oleh karena itu perencanaan keuangan perlu dilakukan secepatnya agar kebutuhan kita di masa depan tetap dapat terpenuhi.

Langkah pertama dalam perencanaan keuangan keluarga yakni dengan mengenali kondisi keuangan. Hal ini dilakukan dengan mencatat semua harta dan uang yang dapat diuangkan pada

masa depan lalu mencatat hutang dan membandingkan hutang dan harta yang dimiliki. Apabila lebih besar utang maka kondisi keuangan sedang tidak sehat. Langkah kedua yakni dengan menentukan keinginan. Membuat daftar keinginan dan waktu dalam mencapainya. Langkah terakhir yakni dengan membuat keinginan utama. Membuat prioritas keinginan dan kebutuhan. Selain merencanakan penting pula mengevaluasi kesehatan keuangan keluarga. Penting bagi ibu rumah tangga mengalokasikan dana untuk kebutuhan darurat. Sesuai namanya dana ini hanya boleh digunakan untuk hal darurat dan hal tidak terduga dalam keluarga. Dana darurat yang baik adalah sebesar 3-6x pengeluaran perbulan. Mengetahui pengeluaran bulanan dapat mengetahui anggaran dana untuk tabungan, asuransi dan investasi. Usahakan menyisihkan 30% dari penghasilan yang mana akan di bagi 10% untuk tabungan, 5% untuk premi asuransi dan 15% untuk investasi. Keuntungan lain dalam mengetahui pengeluaran bulanan adalah dapat mengetahui pengeluaran yang tidak perlu dan bisa di hilangkan agar tidak menimbulkan kebocoran pada keuangan keluarga. Agar keuangan keluarga tetap stabil, langkah penting yang harus dilakukan adalah menghindari hutang. Bila memang terpaksa, upayakan besaran uang untuk membayar cicilan hutang tidak melebihi 30% dari penghasilan bulanan. Selain itu tetapkan hutang untuk kebutuhan produktif bukan untuk sesuatu yang konsumtif.

Era digital yang semakin canggih membuat teknologi mempermudah kehidupan manusia. Dalam *e-book* yang berjudul Mommy & Money pada *website* finansialku menerangkan panduan dalam mengelola keuangan keluarga. Salah satu aplikasi juga dapat digunakan untuk mempermudah pencatatan keuangan. salah satu aplikasi yakni aplikasi finansialku. Aplikasi tersebut dapat memudahkan kita diantaranya a) *up to date* dengan kondisi keuangan b) memiliki kontrol atas keuangan c) mencari tahu dan memperbaiki kebocoran-kebocoran keuangan. d) memperbaiki kondisi utang konsumtif. e) merencanakan dan mewujudkan kepemilikan kebutuhan mulai dari dana darurat, rumah, kendaraan, dana pendidikan anak, dana pensiun, dan masih banyak lagi. Dengan era digital dan alat keuangan, ibu rumah tangga dipermudah dalam memantau dan mengelola keuangan keluarganya. Terutama pada masa pandemi seperti sekarang dimana harus menyediakan dana darurat dan memperkecil pengeluaran yang konsumtif.

Riset Departemen Ilmu Keluarga dan Konsumen, Fak. Ekologi Manusia, IPB, pada Mei 2020 menyatakan 76 persen responden mengalami peningkatan pengeluaran rumah tangga di masa pandemi. Tiga pos pengeluaran terbesar di masa pandemi adalah membeli produk untuk menunjang sanitasi dan kesehatan anggota keluarga, pengeluaran untuk mengalihkan anak dari rasa bosan beraktivitas di rumah seperti membeli mainan dan camilan serta dari segi tagihan internet terutama karena *work from home*

dan *school from home*. Hal ini dapat diatasi dengan menambah sumber penghasilan baru dengan memanfaatkan kemampuan maupun minat. Contohnya adalah ibu rumah tangga yang gemar menjahit dapat memulai usaha dengan membuat masker kain atau ibu rumah tangga yang gemar memasak dapat memulai usahanya dengan berjualan makanan ataupun memulai bisnis *dropship* yang dapat dengan mudah di akses melalui *e-commerce*.

# ***Chapter 3:*** Dongkrak LDR Bank Melalui Kolaborasi Dengan Fintech

Oleh:

Muliatin & Utami Ningtyas

Oleh: Muliatin & Utami Ningtyas
Mahasiswa Magister Manajemen UHW Perbanas
Terbit: Radar Surabaya

# Dongkrak Ldr Bank Melalui Kolaborasi Dengan *Fintech* (Meningkatkan Performa Kinerja Dan *Image* Bank Menuju Digitalisasi )

Berdasarkan Buku Seri Literasi Keuangan yang diterbitkan Otoritas Jasa Keuangan (OJK) dijelaskan, bank umum adalah bank yang melaksanakan kegiatan usaha secara konvensional dan atau berdasarkan prinsip syariah yang dalam kegiatannya memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran. OJK menjelaskan, data yang disediakan oleh bank umum bersifat umum, artinya bisa memberikan seluruh jasa perbankan. Bank umum ini kerap juga disebut sebagai bank komersial.

Di dalam Undang-undang Nomor 10 tahun 1998 tentang perbankan disebutkan, bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkan kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup masyarakat. Bank umum adalah bank yang melaksanakan kegiatan usaha secara konvensional dan atau berdasarkan prinsip syariah, yang dalam kegiatannya memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran.

Secara umum ada dua tugas bank, yakni menghimpun dana dari masyarakat atau dikenal dengan lending, dan menyalurkan dana ke masyarakan disebut dengan lending. Selain itu, bank juga

melakukan aktivitas pelayanan jasa perbankan kepada masyarakat seperti jasa pengiriman uang, jasa pembayaran *(bill payment)*, jasa penampungan pembayaran tagihan *(collection)*, jasa penitipan abrang berharga *(safe deposit box)*, dan semacamnya. Jasa-jasa tersebut memberikan kemudahan bagi masyarakat dalam melaksanakan transaksi keuangan.

Dari segi penyaluran dana atau pelaksanaan fungsi lending, kadang kurang optimal sehingga tidak sebanding dengan likuiditas yang dimiliki bank. Perbandingan antara Kredit yang dapat disalurkan dengan likuiditas yang dapat dihimpun oleh Bank tercermin oleh Rasio LDR/LFR, seperti yang dipersyaratkan oleh Regulator Baik BI maupun OJK. Pengertian *Loan to deposit ratio sendiri* adalah perbandingan jumlah total penyaluran kredit terhadap total dana yang diterima. Rasio keuangan ini digunakan sebagai indikator penentu tingkat kemampuan perusahaan perbankan dalam menyalurkan modal inti dan Dana Pihak Ketiga (DPK) yang bersumber dari masyarakat (berupa tabungan, giro, sertifikat deposito berjangka, maupun deposito berjangka) dalam bentuk kredit. Sementara itu, tingkat kesehatan bank berdasarkan rasio LDR ditetapkan sebagai berikut: Batas minimal LDR yang diperkenankan BI adalah 78% dan Batas maksimal LDR yang diperkenankan BI adalah 92% *Loan to deposit ratio* yang sehat secara umum berkisar antara 78%-92%. Namun, dengan persyaratan tertentu batas maksimal LDR dilonggarkan menjadi 94%, yakni bila memenuhi syarat NPL *(Non Performing*

*Loan)* kredit gros dan NPL UMKM dibawah 5%. Sedangkan menurut peraturan bank sentral, batas toleransi *loan to deposit ratio* adalah 85% hingga 110%.

Ketidakmampuan suatu Bank dalam mengoptimalkan fungsi intermediasi dalam penyaluran kredit dapat disebabkan oleh berbagai hal. Diantaranya kondisi makro ekonomi yang kurang mendukung, tingkat persaingan dalam bisnis sejenis ataupun dari jenis layanan yang diberikan, ataupun factor penyebab lainnya.

Dalam perkembangannya selain Bank dan *Leasing*, terdapat lembaga lain yang dapat memberikan layanan keuangan misalnya lembaga yang berbasis *online* yaitu *Fintech atau Financial Technology*. *Financial technology* atau disingkat fintech adalah inovasi di bidang jasa keuangan yang sedang naik daun di Indonesia sejak beberapa tahun terakhir. Pengertian fintech menurut Otoritas Jasa Keuangan (OJK), fintech adalah sebuah inovasi pada industri jasa keuangan yang memanfaatkan penggunaan teknologi. Produk fintech biasanya berupa suatu sistem yang dibangun guna menjalankan mekanisme transaksi keuangan yang spesifik. Inovasi dalam fintech adalah perusahaan yang bergerak di bidang jasa keuangan yang menggunakan teknologi untuk mempercepat dan memudahkan aspek layanan keuangan yang disediakannya.

Perkembangan pengguna Fintech dan perusahaan fintech juga terus berkembang dari tahun ke tahun. Bersumber dari data Bank Dunia, pengguna Fintech adalah yang awalnya 7 persen di

tahun 2007, berkembang menjadi 20 persen di tahun 2011. Lalu meningkat menjadi 36 persen di tahun 2014, dan di tahun 2017 sudah mencapai angka 78 persen atau tercatat sebanyak 135-140 perusahaan, dengan total nilai transaksi FinTech di Indonesia pada tahun 2017 tersebut diperkirakan mencapai Rp 202,77 Triliun. Terdapat 5 (lima) jenis Fintech yang berkembang saat ini menurut OJK berdasarkan karakteristik layanan keuangan yang diberikan antara lain : *Crowdfunding, Microfunding, Peer to peerLending Service, market Comparism, & Digital Payment system*.

Meluasnya fintech menciptakan berbagai perubahan yang sangat signifikan, salah satunya terkait dengan gaya hidup. Salah satu contohnya yakni pinjaman atau kredit. Sebelum berkembangan fintech, orang akan cenderung meminjam ke bank secara langsung. Kini dengan adanya fintech, orang bisa mengandalkan pinjaman modal dari platform online seperti peer-to-peer (P2P). Jenis ini lebih dikenal sebagai fintech untuk peminjaman uang. Perusahaan fintech ini membantu masyarakat yang membutuhkan akses keuangan untuk memenuhi kebutuhan. Dengan pengertian fintech ini, konsumen dapat meminjam uang dengan lebih mudah untuk memenuhi berbagai kebutuhan hidup tanpa harus melalui proses rumit atau berbelit-belit yang sering ditemui di bank konvensional.

Dengan adanya sederet keunggulan fintech, dan perkembangan fintech dalam hal penyaluran dana cukup signifikan, maka dapat dipandang bahwa bank dapat mendapatkan

berbagai manfaat dengan bekerjasama dengan fintech, termasuk didalamnya dalam meningktkan LDR Bank yang dirasa masih belum memenuhi kriteria minimal yang ditentukan. Selain itu kerjasama antara Bank dan Fintech *Peer to Peer* lending perlu ditingkatkan dikarenakan Keduanya sama-sama memiliki kekuatan dan kelemahan masing-masing sehingga kolaborasi diperlukan untuk menutupi kekurangan diantara kedua belah pihak. kehadiran fintech telah memberikan solusi yang bisa melengkapi ekosistem perbankan melalui berbagai layanan yang diberikan. Kehadiran *fintech* sangat penting untuk memberikan akses keuangan bagi masyarakat *unbanked* dan *underbanked*.

Kehadiran fintech bisa melengkapi dan kolaborasi dengan perbankan arahnya ke *partnership*. Misalnya untuk lending, fasilitas loan-nya dari perbankan, sedangkan fintech yang menyalurkannya ke masyarakat, atau dari scoring dapat membantu perbankan menyasar target yang lebih luas lagi. trend fintech belakangan ini juga sangat dinamis, apalagi sampai saat ini masih banyak masyarakat yang kesulitan mengakses pendanaan dari perbankan, baik individu maupun pelaku usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM). Disisi lain untuk UMKM yang secara profile belum dapat memenuhi kriteria layanan keuangan perbankan, fintech memberikan layanan alternatif *scoring*, sehingga tetap bisa dijustifikasi risikonya namun tetap aman. Mungkin secara rate atau suku bunga bisa lebih murah atau lebih mahal. Kemudian ada

alternatif investasi yang mendanai langsung ke sektor riil, ke UMKM.

Prediksi kedepan masih banyak fintech yang lahir di tengah era digitalisasi. Keberadaan fintech diharapkan bisa meningkatkan literasi dan inklusi masyarakat bukan hanya layanan, sehingga dapat membantu nasabah naik kelas. Juga memberikan solusi dan bisa melengkapi ekosistem perbankan. perbankan memiliki kekuatan pada database nasabah dan memiliki kemampuan mitigasi risiko yang kuat. Sementara perusahaan fintech memiliki kekuatan di bidang teknologi yang mampu memberikan kemudahan dan *customer experience* bagi nasabah. Kolaborasi antara perbankan dan fintech tentunya memberikan banyak manfaat. Secara umum, bagi bank akan memberikan peluang untuk meningkatkan inovasi terhadap produk-produk yang ada, termasuk juga *channel* untuk menyalurkan produk layanan bank kepada masyarakat yang jauh lebih luas. Meskipun demikian Bank harus tetap memperhatikan kriteria Fintech yang aman terutama dari sisi terdaftar dan Ijinnya pada Regulator, serta memiliki kriteria dan alat analisa yang memenuhi kriteria kesehatan, kelayakan bisnis, dan bidang penyaluran sesuai dengan *concern* yang dituju bank.

Manfaat lainnya adalah Bank dapat menjangkau UMKM atau lapisan masyarakat bawah, Efisiensi Biaya Operasional dalam penyeluran Kredit Mikro, Triger Transformasi sebagai Bank Digital, dapat memudahkan bank untuk meng-*create* inovasi produk yang sesuai dengan kondisi masyarakat atau generasi muda

yang memiliki karakteristik tersendiri, di mana mereka cenderung lebih memilih produk-produk atau layanan berbasis digital, bagi nasabah akan mendapatkan *experience* yang berbeda karena adanya kemudahan bagi mereka untuk memperoleh layanan keuangan, bukan hanya dari bank tetapi juga dari fintech, dan itu dapat dilakukan dalam satu aplikasi saja, bank dapat membangun reputasi karena mengikuti tren yang saat ini terjadi, bisa mempercepat dan memperluas *mobile banking function* yang ada di bank serta manfaat lainnya.

# ***Chapter 4:*** *Financial Well-being*: Konsep, Pengukuran dan Determinannya

Oleh:

Iramani & Lutfi

Oleh: Iramani dan Lutfi

Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis UHW Perbanas

# *FINANCIAL WELL-BEING*: KONSEP, PENGUKURAN DAN DETERMINANNYA

## Pendahuluan

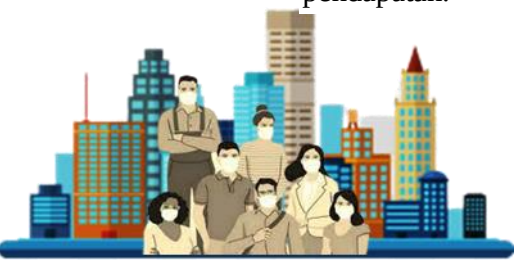
Permasalahan tentang *financial well-being* merupakan salah satu hal sangat menarik untuk dibahas. Keberhasilan dalam meningkat kesejahteraan finansial bisa berarti kebersilan dalam mengurangi tingkat kemisikinan. Kajian mengenai kesejahteraan finansial ini semakin penting lagi bagi negara berkembang, seperti Indonesia, yang sedang berjuang untuk mengurangi tingkat kemiskinan. Laporan Bank Dunia menunjukkan bahwa sebanyak 26,5 juta atau 9,71 persen penduduk Indonesia masih berada dibawah garis kemiskinan di tahun 2021, yang mengalami penurunan dibanding angka di tahun 2020 yang besarnya 10,19 persen. Bila persentase tingkat kemisikinan ini ditambah dengan persentase penduduk yang rentan untuk kembali miskin maka jumlah meningkat tajam menjadi 73,9 juta penduduk atau sekitar 30 persen dari total populasi Indonesia (Badan Pusat Statistik, 2022).

Kesejahteraan finansial adalah kondisi dimana seseorang dapat memenuhi kebutuhan hidup dan kewajiban saat ini dan di masa datang, merasa aman dengan masa depan, menikmati kehidupan, dan mampu mengatasi kebutuhan yang tidak terduga di masa datang (Prendergast et al., 2018). Dengan demikian, peningkatan kesejahteraan finansial perlu dilakukan karena tidak hanya berarti pengentasan kemiskinan, namun juga mempengaruhi berbagai aspek kehidupan manusia. Kesejahteraan finansial dapat mempengaruhi kondisi kesehatan dan psikologis seseorang (Arber et al., 2014; O'Neill et al., 2005; Shim et al., 2009). Permasalahan dalam kesejahteraan finansial dapat memperburuk hubungan sosial dan tekanan emosi seseorang (Kim et al., 2003) dan kepuasannya dalam menjalani kehidupan (Shim et al., 2009).

## Pengukuran *Financial Well-Being*

Kesejahteraan finansial (*financial well-being*) merupakan harapan setiap individu atau keluarga. Kesejahteraan finansial mencerminkan status finansial dimana seseorang atau keluarga memiliki sumberdaya yang memadai untuk menjalani kehidupan yang nyaman (Xiao, 2016). Kesehateraan finansial bisa berarti keadaan sehat secara finansial, bahagia, dan bebas dari kekhawatiran serta kecemasn. Secara komparatif, suatu keluarga dikatakan mencapai kesejahteraan finansial bila secara finansial keluarga tersebut lebih baik daripada rata-rata keluarga lain (Ackerman et al., 2012; DeNavas-Walt et al., 2013).

Kesejahteraan finansial dapat diukur dengan mengunakan indikator obyektif maupun subyektif. Beberapa indikator obyektif yang umumnya digunakan adalah 1) pendapatan- pengeluaran, 2) utang, aset, kekayaan bersih, dan 3) tabungan terhadap pendapatan.



1) Pendapatan sebagai ukuran obyektif *financial wellbeing.*
   Suatu keluarga bisa dipandang apakah keluarga tersebut secara finansial baik adalah dengan membandingkannya dengan data rata-rata atau median secara nasional yang disediakan oleh pemerintah, seperti Badan Pusat Statistik. Sebagai contoh, median pendapatan keluarga di Amerika pada tahun 2012 adalah sekitar $51.000 per tahun (Ackerman et al., 2012; DeNavas-Walt et al., 2013; Porter & Garman, 1993). Untuk Indonesia, rata-rata pendapatan masyarakat adalah Rp.62,2 juta per tahun di tahun 2019 (Badan Pusat Statistik, 2021).
2) Utang sebagai ukuran obyektif *financial wellbeing.*
   Selain pendapatan, median atau rata-rata kekayaan bersih atau rasio angsuran utang terhadap pendapatan dapat digunakan untuk mengukur kesejahteraan finansial. Secara umum, bila kondisi finansial seseorang diatas rata-rata pendapatan nasional maka orang tersebut dipandang sejahtera secara finansial. Hutang adalah indikator khusus untuk mengukur kesejahteraan finansial. Terkait dengan akses hutang, akses yang lebih luas semakin baik. Tetapi sulit untuk mengukur kesejahteraan finansial secara langsung dengan tingkat utang. Beberapa indikator yang terkait dengan utang digunakan untuk mengukur kesulitan keuangan. Misalnya, berdasarkan peneliti Bank Sentral Amerika rasio angsuran utang terhadap pendapatan di atas 40 persen dianggap sebagai indikator kesulitan keuangan (Ackerman et al., 2012). Sedang menurut Otoritas Jasa Keuangan (OJK), rasio angsuran terhadap pendapatan bulanan yang membahayakan adalah diatas 35 persen (OJK, 2016). Berpijak dari sumber tersebut, maka individu atau keluarga dikatakan sejahtera jika rasio angsuran utang per bulan terhadap pendapatan perbulan tidak lebih dari 30 persen (prinsip kehatian-hatian)
3) Tabungan sebagai ukuran obyektif *financial wellbeing*
   Ukuran obyektif lainnya yang mampu mengukur kesejahteraan finansial adalah tabungan, yakni dengan menggunakan rasio tabungan. Rasio ini mengukur kemampuan individu atau keluarga menyisihkan (bukan menyisahkan) pendapatan bulanannya untuk ditabung pada lembaga keuangan atau diinvestasikan pada instrument keuangan yang menghasilkan tingkat pengemabalian (saham, obligasi, reksadana). Individu atau keluarga akan mencapai kesejahteraan finansial jika rasio tabungannya minimal rata-rata 10 persen per bulan (OJK, 2016). Hal ini berarti bahwa individu atau keluarga setiap bulan mampu menyisihkan minimal 10 persen pendapatannya untuk ditabung atau diinvestasikan. Semakin besar rasion ini mengindikasikan individu atau keluarga semakin sejahtera.

Ukuran kesejahteraan finansial secara subyektif mengukur persepsi individu atau pengelola keuangan keluarga terhadap keseluruhan kondisi keuangan saat ini. Studi yang dilakukan Iramani dan Lutfi (2021), mengukur kesejahteraan finansial

dengan lima indikator, yakni kepuasan finansial, tekanan finansial, kenyamanan finansial, kekhawatiran finansial, dan keyakinan finansial.

*1)* Kepuasan financial sebagai ukuran subjektif *financial well-being*

Ukuran subyektif yang paling umum digunakan untuk kesejahteraan finansial adalah kepuasan finansial, yaitu kepuasan atas aspek finansial tertentu seperti kepuasan pendapatan dan kepuasan tabungan (Xiao, 2016). Ukuran subjektif lain dari kesejahteraan finansial termasuk kecukupan tabungan pensiun. Kepuasan finansial dapat digunakan untuk menggambarkan kesejahteraan finansial konsumen berdasarkan survei nasional. Kepuasan finansial memainkan peran penting dalam kepuasan hidup. Easterlin (2006) meneliti hubungan antara kebahagiaan dan kepuasan keseluruhan untuk empat domain kehidupan (keuangan, keluarga, kesehatan, dan pekerjaan) dan menemukan bahwa kepuasan finansial berkontribusi paling besar pada kebahagiaan keseluruhan dibandingkan dengan kepuasan domain lainnya. Berdasarkan data dari Gallup World Poll, hasil menunjukkan bahwa kepuasan finansial adalah prediktor terkuat dari evaluasi kehidupan (Ng & Diener, 2014). Dengan mengontrol hutang dan beberapa variabel demografis, kepuasan finansial adalah prediktor paling penting dari kecemasan keuangan berdasarkan pada sampel mahasiswa (Archuleta et al., 2013).

*2)* Tekanan keuangan sebagai ukuran subjektif *financial well-being*

Tekanan keuangan adalah perasaan yang dirasakan seseorang terhadap kondisi keuangan saat ini. Tekanan keuangan yang dirasakan dapat terjadi karena beban utang yang sangat berat sehingga mengakibatkan seseorang menjadi stres. Jika seseorang tidak merasakan stres sama sekali terhadap kondisi keuangan saat ini maka semakin sejahtera kondisi finansialnya (Choi et al., 2020). Semakin stres menunjukkan kondisi keuangannya semakin terpuruk.

*3)* Kenyamanan finansial sebagai ukuran subjektif *financial well-being*

Kenyamanan keuangan adalah perasaan yang dirasakan seseorang terhadap kondisi keuangan saat ini (Xiao & O'Neill, 2018). Seseorang merasa nyaman karena mampu memenuhi baik kebutuhan maupun keinginan yang direncanakan, misalnya keinginan untuk berlibur. Semakin nyaman perasaan seseorang terhadap kondisi keuangan saat ini mengindikasikan semakin sejahtera finansialnya

*4)* Kekhawatiran sebagai ukuran subjektif *financial well-being*

Kekhawatiran adalah perasaan seseorang dalam memenuhi biaya hidup bulanan secara normal (Prawitz, 2006; Shim et al., 2009). Terkadang seseorang merasa khawatir apakah pendapatan bulanannya mampu dan mencukupi untuk memenuhi kebutuhan (bukan keinginan) dalam satu bulan. Kebutuhan yang dimaksud disini adalah kebutuhan pokok dalam keluarga, misalnya untuk makan dengan gizi yang cukup, kebutuhan untuk biaya pendidikan anak, tagihan layanan publik dan

angsuran/sewa rumah. Jika individu merasa tidak pernah khawatir dalam memenuhi biaya hidup mengindikasikan bahwa semakin sejahtera finansialnya

*5)* Keyakinan keuangan sebagai ukuran subjektif *financial well-being*
Pengukuran subyektif kesejahteraan finansial yang terakhir adalah keyakinan seseorang individu dalam memenuhi kebutuhan keuangan yang bersifat darurat (Ponchio et al., 2019). Kondisi darurat ini adalah kondisi yang tidak diketahui sebelumnya, misalnya anggota keluarga ada yang sakit, kecelakaan atau kondisi pandemi yang terjadi sejak awal tahun 2020 yang lalu. Jika individu dalam mengelola keuangan secara kontinyu telah menyisihkan dana tiap bulan sebagai pos dana darurat maka semakin yakin bahwa invidu tersebut mampu memenuhi kebutuhan daruratnya. Semakin yakin, menunjukkan semakin sejahtera finansialnya.

**Determinan *financial well-being***

Sejumlah faktor telah ditemukan mempengaruhi kesehatan keuangan. Hasil pengamtan Iramani & Lutfi (2021) menyatakan bahwa determinan *financial well-being* diantaranya: 1) pengalaman finansial, 2) pengetahuan finansial, 3) *internal locus of control.*

1) Pengalaman finansial sebagai determinan *financial well-being*
Pengalaman finansial menunjukkan sejauh mana seseorang pernah memanfaat produk finansial, seperti tabungan, deposito, kredit, instrumen pasar modal, asuransi, reksadana, dan berbagai produk finansial lainnya (Hogarth & Hilgert, 2002). Pengalaman finansial dasar yang baik bagi seseorang meningkatkan kesejahteraan finansialnya. Pengalaman finansial membantu seseorang untuk mengelola keuangannya dengan lebih baik (Brilianti & Lutfi, 2020; Lewis et al., 2008). Seseorang dengan pengalaman finansial yang banyak lebih mampu mengelola aset dan pendapatan yang dimiliki dengan lebih baik sehingga dapat meningkatkan kesejahteraan finansialnya. Seseorang yang memiliki pengalaman dalam mengelola uang seperti mengelola tabungan, investasi, dan kredit memiliki persepsi kesejahteraan finansial lebih baik (Sabri et al., 2012).
2) Pengetahuan finansial sebagai determinan *financial well-being*
Pengetahuan finansial merupakan salah satu aspek krusial dalam menentukan tingkat kesejahteraan finansial seseorang. Pengetahuan keuangan sangat diperlukan untuk mengelola keuangan dengan baik (Brilianti & Lutfi, 2020; Mudzingiri et al., 2018; Perry & Morris, 2005; Purniawati & Lutfi, 2017). Orang dengan pengetahuan yang baik cenderung lebih banyak menabung dan melakukan investasi untuk masa depan (Henager & Mauldin, 2015; Lusardi & Mitchelli, 2007; Pangestu & Karnadi, 2020; Van Rooij et al., 2012), serta tidak terjebak pada hutang berlebihan yang menyebabkan kesulitan finansial (French & McKillop, 2016; Lusardi & Tufano,

2015). Dengan demikian, seseorang dapat menggunakan pengetahuan keuangan yang dimiliki tersebut untuk meningkatkan kesejahteraan finansialnya (Bannier & Schwarz, 2018; Brüggen et al., 2017; Gerrans et al., 2014). Orang yang memiliki pengetahuan lebih baik cenderung memiliki akumulasi kekayaan lebih besar (Behrman et al., 2012). Seseorang yang memiliki pengetahuan lebih baik juga memiliki persepsi kesejahteraan finansial lebih tinggi (Falahati & Sabri, 2015).

3) *Internal locus of control* sebagai determinan *financial well-being*

*Financial well-being* juga dipengaruhi oleh sejauhmana seseorang mempercayai bahwa apa akan terjadi pada dirinya tergantung pada apa yang telah diusaha Seseorang dengan *internal locus of control* percaya bahwa apa yang akan terjadi pada diri dan keluarganya tergantung pada apa yang telah dia upayakan, bukan pada faktor eksteral atau nasib (Grable et al., 2009; Perry & Morris, 2005). Orang dengan *internal locus of control* akan berupaya untuk meningkatkan kesejahteraan finansial karena tidak ingin masa depannya tergantung pada belas kasihan orang lain. Orang dengan pengendalian diri yang baik akan lebih termotivasi untuk melaksanakan rencana yang dibuat dan lebih bertanggungjawab atas tindakannya. Konsekuensinya, mereka tidak terlalu khawatir dengan masalah finansial dan lebih puas dengan kondisi finansialnya (Strömbäck et al., 2017; Sumarwan & Hira, 1993).

Joo and Grable (2004) menyatakan bawah perngaruh dari berbagai variabel tersebut terhadap *financial well-being* tidaklah langsung, namun pengaruhnya melalui perilaku finansial. Dengan kata lain, perilaku finansial memediasi pengaruh status finansial, pengetahuan finansial, dan status finansial terhadap kesejahteraan finansial. Seseorang yang memiliki pengetahuan finansial lebih baik cenderung memiliki perilaku lebih baik dalam hal menabung (Henager & Mauldin, 2015; Jappelli & Padula, 2013; Joo & Grable, 2004; Lewis et al., 2008), mempersiapkan dana pensiun lebih baik (Bucher-Koenen & Lusardi, 2011; Lusardi & Mitchelli, 2007), tidak memiliki beban utang terlalu banyak (French & McKillop, 2016; Lusardi & Tufano, 2015), dan memiliki akumulasi kekayaan lebih banyak (Behrman et al., 2012; Van Rooij et al., 2012). Perilaku keuangan yang baik ini selanjutnya meningkatkan kesejahteraan finansial (Gutter & Copur, 2011; Henager & Mauldin, 2015; Joo & Grable, 2004; Shim et al., 2009).

Pengaruh *locus of control* terhadap kesejahteraan finansial juga bisa melalui perilaku finansial (Shim et al., 2009). Meunurut *theory of planned behavior*, persepsi pengendalian diri dapat mempengaruhi niat untuk berperilaku dan selanjutnya terefleksikan dalam perilaku aktual (Ajzen, 1991). *Internal locus of control* mendorong perilaku pengelolaan keuangan yang lebih baik (Ariani et al., 2016; Britt et al., 2013; Perry & Morris, 2005). Seseorang dengan *internal locus of control* cenderung membuat penganggaran keuangan (Lim et al., 2003), menabung untuk masa depan (Cobb-Clark et al., 2016), dan merasa lebih nyaman dengan kondisi

keuangan di masa depan (Strömbäck et al., 2017). Permasalahan dalam pengendalian diri dapat menyebabkan pembelanjaan yang tidak terencana (Gathergood, 2012), hutang berlebihan (Achtziger et al., 2015), dan persiapan pensiun yang tidak memadai (Kim et al., 2016). Dorongan dari *internal locus of control* terhadap perilaku keuangan yang baik ini selanjutnya akan meningkatkan kesejahteraan finansial (Shim et al., 2009).

**Arah Riset Mendatang**

Terdapat beberapa rekomendasi untuk riset di masa datang. Pertama, penelitian terhadap *financial well-being* perlu mengkaji berdasarkan indikator subyektif dan obyektif. Kedua, pengukuran *financial well-being* secara obyektif perlu melihat kesejahteraan finansial saat maupun potensi kondisi keuangan di masa datangm seperti jaminan keuangan masa datang. Ketiga, pengaruh berbagai faktor terhadap financial well-being perlu memperhatikan niat dalam berperilaku, seperti yang disarabkan oleh Ajzen (1991) dalam Theory of Planned Behavior.

# ***Chapter 5:*** Membangun Pengalaman Positif Karyawan di Tempat Kerja Praktik dan Pengukuran

Oleh:

Tjahjani Prawitowati

Oleh: Dr. Tjahjani Prawitowati, MM., Psikolog
Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis UHW Perbanas

# Membangun Pengalaman Positif Karyawan di Tempat Kerja: Praktik dan Pengukuran

## Pendahuluan

Persaingan dunia kerja semakin kompetitif dengan semakin selektifnya pencari kerja dalam menetapkan pilihan perusahaan sebagai tempat bekerja. Pada perusahaan tersebut seseorang akan mulai mengenal pekerjaan dan bekerja, berkarir dan menghabiskan masa karirnya dalam bentukpengunduran diri atau purna tugas. Walau pada masa paska pandemi seperti ini, jumlah pencari kerja tersedia banyak akibat adanya dampak masa pandemi berupa pengurangan jumlah karyawan, namun banyaknya jumlah pencari kerja tidak begitu saja memberikan peluang besar bagi perusahaan untuk dengan mudah mencari calon karyawan terbaik yang memenuhi persyaratan kebutuhan perusahaan. Karyawan dan calon karyawan khususnya dari generasi Z lebih memilih pekerjaan yang dapat memenuhi tujuan hidupnya dan mengakomodasi gaya hidup yang selama ini dijalani. Adanya keseimbangan antara aktivitas pekerjaan dan pribadi atau keluarga merupakan pertimbangan dalam penerimaan pekerjaan. Gaji yang dianggap oleh perusahaan sudah pada tingkat kompetitif dengan berbagai komponen tunjangan dan fasilitas yang diberikan, bukan lagi menjadi daya tarik utama bagi calon karyawan dan bukan juga dapat menjamin bahwa karyawan akan bersedia untuk menetap menghabiskan masa karir di perusahaan sampai dengan purna

tugas. Karyawan lebih memilih pekerjaan yang dapat memberikan nilai tambah dan menjadi cara untuk mencapai tujuan hidupnya.

Perubahan kriteria pemilihan pekerjaan pada pencari kerja dan karyawan saat ini, menuntut perusahaan untuk menyesuaikan pengelolaan dan sistim kerja yang dapat mengakomodir karyawan untuk memperluas jejaring kerjanya, memberikan kesempatan untuk bertumbuh dan berkembang, serta adanya perhatian pada pengelolaan pengalaman karyawan. Oleh karena itu, memberikan layanan yang mengesankan kepada karyawan dan menempatkan karyawan sebagai pelanggan dari perusahaan merupakan kunci utama dalam membangun pengalaman positif karyawan di tempat kerja. Ketika karyawan memiliki pengalaman baik dan mengesankan karena program pengelolaan SDM yang diterapkan di perusahaan, akan sangat mungkin hal positif tersebut menjadi media promosi karena karyawan menceritakan pengalaman manis bersama perusahaan ke dunia media sosial dan memviralkan hal tersebut. Pada akhirnya, citra perusahaan akan meningkat. Demikian juga sebaliknya, ketika karyawan memiliki pengalaman buruk dan tidak menyenangkan yang diceritakan di media sosial, maka citra baik perusahaan dapat runtuh dalam sekejap. Upaya *employer branding* yang dibangun oleh perusahaan selama ini akan sia-sia karena adanya cerita pengalaman buruk karyawan tentang perusahaan.

Pendekatan Pengalaman Karyawan dalam pengelolaan SDM harus berfokus pada pemahaman bahwa karyawan merupakan

pelanggan (internal) dari perusahaan yang harus terlayani dengan sangat baik seperti halnya perusahaan melayani pelanggan eksternal secara prima. Hal ini akan mendorong terbentuknya budaya untuk saling melayani secara prima diantara karyawan. Hal inilah yang akan dapat memberikan manfaat besar bagi perusahaan, seperti hasil dalam survei yang dilakukan oleh Morgan (2017), perusahaan yang mengelola pengalaman karyawan dengan baik akan memiliki inovasi yang lebih cepat, kepuasan pelanggan yang meningkat dan pada akhirnya berdampak positif pada peningkatan pendapatan perusahaan. Memahami begitu pentingnya pengelolaan pengalaman karyawan, lalu apa yang harus dilakukan oleh perusahaan saat ini? Bagaimana mengetahui pengalaman yang saat ini dirasakan oleh karyawan, pengalaman manis yang untuk dikenang ataukah pengalaman pahit yang harus dilupakan oleh karyawan?. Pengukuran dan evaluasi pengalaman kerja karyawan merupakan solusi awal untuk mengembangkan disain atau rancangan pengelolaan pengalaman karyawan.

**Pembahasan**

Pada era tehnologi saat ini, dimana semua informasi dapat disampaikan dengan sangat cepat dan mudah ke masyarakat luas, maka cerita tentang pengalaman karyawan di perusahaan merupakan salah satu topik yang juga bisa diceritakan oleh karyawan kepada keluarga, rekan dan masyarakat secara luas.

Lalu, cerita yang mengesankan atau sebaliknya pengalaman buruk yang akan disampaikan oleh karyawan kepada pihak lain, tentu saja sesuai dengan pengalaman positif atau negatif yang dirasakan karyawan.

Apa sebenarnya yang dimaksud dengan Pengalaman Karyawan? Menurut Morgan (2017), pengalaman karyawan merupakan kesan karyawan terkait dengan bagaimana upaya perusahaan dalam memenuhi kebutuhan, keinginan dan harapan karyawan sehingga karyawan merasa terikat dengan perusahaan yaitu memiliki energi dalam bekerja, lekat dengan pekerjaan dan perusahaan, dan berdedikasi. Bridger & Gannway (2021) memperluas pengertian dari pengalaman karyawan sebagai upaya perusahaan untuk memenuhi kebutuhan, harapan dan motivasi karyawan dalam menjalankan pekerjaannya sehingga bermakna, karena adanya tantangan dan otonomi, mendapatkan apresiasi, perkembangan kompetensi dan semakin luasnya jejaring kerja. Dari pengertian tersebut, maka hal yang paling penting dilakukan oleh perusahaan adalah mengevaluasi seberapa mengesankan atau positif pengalaman karyawan tentang aspek aspek dalam pengalaman kerja, yaitu melalui pengukuran pengalaman karyawan. Hal-hal yang harus diperhatikan oleh Pengelola SDM dalam proses pengukuran adalah 1) ketepatan dalam memilih dan menggunakan instrumen pengukuran serta metode pengumpulan data yang digunakan. Pengukuran dapat dilakukan melalui metode kuantitatif, kualitatif atau mengkombinasikan keduanya. Metode

pengumpulan data yang dapat dipilih oleh perusahaan antara lain dapat melalui survei, wawancara, observasi, diskusi serta pemaknaan pada data-data sekunder yang ada, seperti data kehadiran, proses dan hasil kinerja, tingkat retensi, dan catatan masukan atau saran yang diperoleh dari karyawan pada saat *exit interview*; 2) keterlibatan karyawan dalam proses pengukuran untuk memberikan pendapat atas aspek-aspek yang diukur; 3) Kecermatan dalam menganalisa setiap aspek pengukuran. Sebaiknya tidak hanya sekedar menggabungkan semua aspek dalam analisanya, tetapi juga perlu memperhatikan hasil pengukuran setiap aspek sehingga hasil pengukuran dapat menjadi lebih kaya informasi untuk setiap aspek pengalaman karyawan.

Salah satu instrumen yang dapat digunakan untuk pengukuran pengalaman karyawan adalah modifikasi dari Schaufeli & Wilmar B (2012), Morgan (2017), dan Bridger & Gannway (2021) dengan menggunakan aspek-aspek pengalaman karyawan yang dapat memberikan gambaran mengenai bagaimana pengalaman karyawan tentang pekerjaan dan perusahaan. Aspek-aspek tersebut adalah:

1) Semangat yang merupakan energi dan tingkat ketahanan mental yang tinggi, kesediaan untuk berupaya lebih dalam pekerjaan, dan ketekunan dalam menghadapi kesulitan; pengukuran pada aspek semangat bisa dengan mengevaluasi apakah karyawan semangat untuk hadir bekerja setiap hari, apakah karyawan merasa bersemangat saat melakukan pekerjaan di setiap hari?,

apakah ada ide baru saat melakukan pekerjaan dan apakah karyawan memberikan upaya lebih untuk penyelesaian pekerjaan.

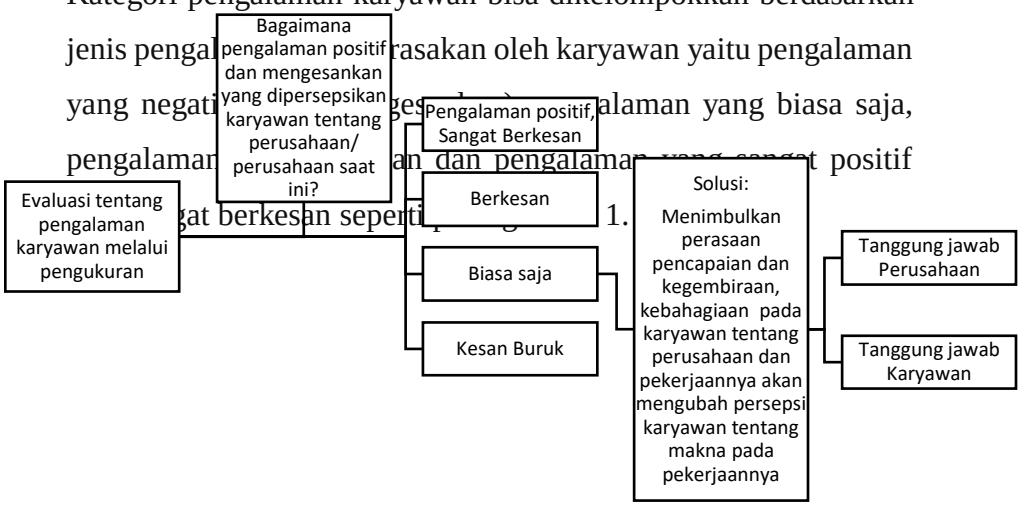
2) Kelekatan dengan pekerjaaan yang tercermin dari konsentrasi penuh dan bahagia, asyik dengan pekerjaan, waktu terasa berlalu dengan cepat dan memiliki kesulitan melepaskan diri dari pekerjaan; Tingkat kelekatan bisa dievaluasi dari apakah saat melakukan tanggung jawab pekerjaan karyawan merasa waktu terasa berlalu dengan cepat, apakah ada banyak bagian dari pekerjaan yang diselesaikan dengan rasa yang sepenuhnya tertarik dan apakah merasa sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaan yang sedang dinikmati untuk diselesaikan.
3) Dedikasi yaitu adanya keterikatan yang kuat dengan pekerjaan sehingga mengalami rasa bermakna, antusias, ada inspirasi baru dari setiap pekerjaan yang dilakukan, ada kebanggaan dan berani menghadapi hal baru atau tantangan dari setiap pekerjaan yang ada; Dedikasi dapat nampak dari evaluasi apakah jika karyawan ditawari pekerjaan serupa dengan gaji dan tunjangan yang sama, seberapa besar kemungkinan karyawan untuk mengambil pekerjaan tersebut, apakah karyawan nampak akan bekerja di perusahaan dalam masa yang mendatang, menghabiskan masa aberkarir di perusahaan.
4) Rasa memiliki, yang nampak dari adanya perasaan bermakna menjadi bagian dari tim, kelompok, atau perusahaan. Atasan dapat menilai apakah karyawan merasa menjadi bagian yang

bermakna dari tim kerja dan organisasi, apakah budaya yang dikembangkan organisasi menimbulkan rasa memiliki pada karyawan yang nampak dari perilaku kerja sehari hari di tempat kerja.

5) Kongruensi tujuan, yaitu adanya pemahaman mengapa pekerjaan yang dilakukan penting, nilai-nilai apa yang terkandung dalam pekerjaan sehingga ada keselarasan tujuan pribadi dan tujuan perusahaan. Selain itu dapat dievaluasi dari apakah saat melakukan tanggung jawab pekerjaan karyawan memahami manfaat hasil pekerjaan bagi diri, orang lain dan organisasi dan apakah memahami tujuan pekerjaan yang dilakukan.
6) Pencapaian prestasi, merupakan kesan atas proses dan pencapaian dalam pekerjaan yang dilakukan. Hal ini bisa dievaluasi dari apakah karyawan bangga dengan hasil kerja, apakah ada apresiasi atas kinerja yang dihasilkan dan apakah ada keadilan dalam penilaian kinerja dan hasil penilaian kinerja.
7) Kebahagiaan yaitu timbulnya perasaan menyenangkan karena hal-hal yang terkait dengan pekerjaan. Hal ini bisa nampak dari apakah setiap momen dalam pelaksanaan pekerjaan menimbulkan rasa bahagia pada karyawan, apakah saat menyelesaikan pekerjaan karyawan menganggap hal tersebut sebagi bentuk aktivitas yang menyenangkan.
8) Pertumbuhan & perkembangan merupakan kesan yang timbul karena pengalaman adanya peningkatan dan pengembangan

pribadi, kompetensi, keahlian, dan karir. Evaluasi dapat dilihat dari apakah ada kesempatan bagi karyawan untuk menghasilkan sesuatu yang berbeda dari biasanya, apakah ada dukungan untuk menggunakan kesempatan tersebut, apakah ada perkembangan dan pertumbuhan kompetensi selama di perusahaan ini dan apakah ada perkembangan karir yang berprospek baik.

Setelah pengukuran dilakukan, maka dilakukan proses analisa data yang mengacu pada kaidah pengolahan data yang baik. Kategori pengalaman karyawan bisa dikelompokkan berdasarkan jenis pengal rasakan oleh karyawan yaitu pengalaman yang negati alaman yang biasa saja, pengalaman an dan pengalaman yang sangat positif gat berkesan seperti 1.



**Gambar 1. Evaluasi Pengalaman Karyawan dan Tindak Lanjut**

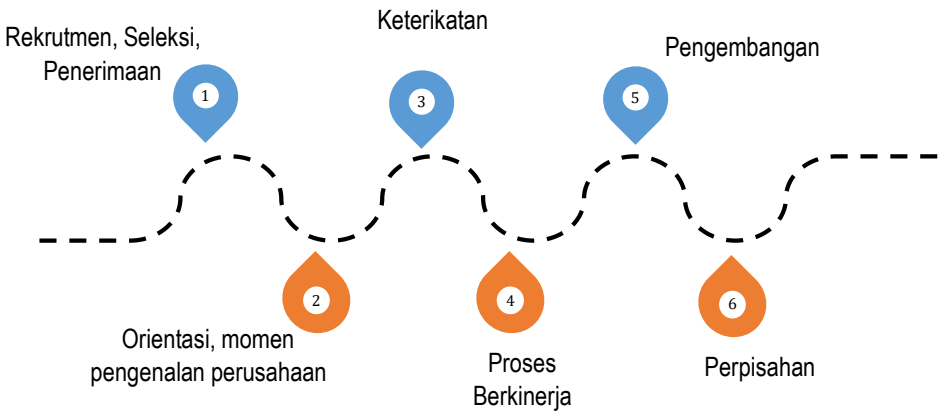
Pada Gambar 1 diuraikan bahwa jika karyawan memiliki pengalaman yang biasa saja atau pengalaman yang buruk, maka solusi yang harus diambil dan menjadi tugas dari perusahaan (pengelola SDM dan Atasan) adalah membuat karyawan memiliki perasaan pencapaian, kegembiraan, dan kebahagiaan sehingga akan mengubah persepsi tentang makna pekerjaan, yang dengan cara ini, karyawan dapat mengelola dan mengurangi situasi yang tidak nyaman (Berg, Grant *et al*., 2010; Grant & Campbell, 2007 dalam De Gennaro, 2019). Namun demikian, karyawan juga punya tanggungjawab menimbulkan pengalaman yang baik dalam pekerjaannya. Tanggung jawab karyawan adalah mengupayakan pekerjaannya menjadi lebih bermakna, mulai saat masih sebagai karyawan baru sampai dengan perpisahan atau purna sebagai karyawan. Sebagai karyawan baru harus memiliki rasa ingin tahu yang tinggi untuk mempelajari dan memahami budaya perusahaan agar mengerti dimana dan bagaimana menyesuaikan diri dengan komunitas di perusahaan. Selain itu, keingintahuan yang tinggi juga terkait dengan target yang jelas sehingga tahu apa yang paling penting untuk diakukan hari ini, minggu depan dan seterusnya. Pengalaman orientasi juga diupayakan untuk dilalui dengan mengesankan, sehingga sebagai karyawan baru dapat dihargai dan siap untuk menjalankan perannya dan memulai dengan mudah sehingga serta fokus pada tim baru dan peran yang dijalankan

daripada fokus pada permasalahan operasional yang masih bisa dikelola seperti masalah sistem dan alat kerja.

Setelah masa orientasi berlalu, saatnya karyawan berproses untuk berkarir di perusahaan, dan agar dapat memberikan makna pada pekerjaan juga bermanfaat pada komunitas di perusahaan, karyawan harus menimbulkan keinginan dari dalam dirinya untuk menghasilkan ide istimewa guna inovasi pada produk atau jasa dari perusahaan. Hal ini akan dapat meningkatkan kinerja perusahaan yang dapat membantu pertumbuhan pendapatan perusahaan. Dalam proses kerja, hal yang bisa dilakukan karyawan adalah memfokuskan perhatian terhadap kebutuhan pelanggan internal dan eksternal serta meniatkan diri untuk mengurangi atau tidak terjadi kesalahan kerja, tidak terjadi kecelakaan kerja, dan mencapai kinerja unggul. Pengalaman akhir sebagai karyawan akan juga bisa dikelola oleh karyawan menjadi pengalaman yang positif dengan menciptakan pengalaman untuk mempromosikan citra baik bagi perusahaan dengan secara suka rela dan senang hati memberikan pujian tentang perusahaan, membela jika ada yang menjelekkan citra perusahaan dan memberikan rekomendasi pada orang lain bahwa perusahaan tersebut merupakan tempat terbaik untuk berkarir serta mengingat semua kenangan manis selama di perusahaan sebagai bagian dari sejarah hidup yang penuh makna. Setelah karyawan menjalankan perannya sebagai seseorang yang bertanggungjawab atas terbangunnya pengalaman positif di perusahaan, maka peran perusahaan yang melibatkan pengelola

SDM, atasan dan tim mamajemen merupakan kunci bagi kelancaran implementasi pengelolaan pengalaman karyawan.

Hal pertama yang dilakukan oleh pengelola SDM yaitu harus mencermati siklus dari perjalanan pengalaman karyawan, pada tahap mana karyawan memiliki pengalaman positif, yang hal itu berarti merupakan area kekuatan dari pengelolaan SDM di perusahaan dan tahap apa saja yang merupakan area kelemahan pengelolaan SDM. Siklus tersebut seperti pada gambar 2.




Sumber: Morgan (2017)

**Gambar 2. Siklus Membangun Pengalaman Karyawan**

Pada gambar 2 nampak bahwa pada tahap awal, pengalaman karyawan dimulai pada saat adanya interaksi untuk pertama kali dengan perusahaan sebagai calon karyawan (melalui iklan lowongan, media sosial, situs web, atau publikasi lainnya). Disain dan isi iklan lowongan, serta pada jenis media lowongan tersebut dipublikasikan bisa memberikan pengalaman pada karyawan

tentang seberapa baik citra perusahaan. Pada saat sebagai calon karyawan yang mengikuti proses rekrutmen seleksi, kandidat akan mengevaluasi apakah perusahaan memberikan layanan yang baik kepada calon karyawan dari cara penyambutan, keramahan, pengperusahaanan skedul dan kelancaran pelaksanaan seleksi serta keadilan pada hasil seleksi. Selain itu, bagaimana sikap pewawancara terhadap calon karyawan, pertanyaan yang disampaikan serta sikap staf perusahaan untuk bersedia membantu saat calon karyawan membutuhkan informasi juga merupakan pengalaman yang terekam dalam benak calon karyawan. Proses penerimaan juga dapat memberikan kesan, khususnya pada saat negosiasi kontrak dan gaji. Kredibilitas perusahaan juga dapat tercermin dari adanya pemenuhan regulasi yang terkait dengan ketenagakerjaan, dan momen ini menjadi titik kontak penting yang menentukan pengalaman karyawan.

Tahap selanjutnya adalah pada saat sebagai karyawan baru yang mengikuti orientasi. Pengalaman dalam mengenal visi, misi, budaya kerja dan struktur perusahaan akan mengesankan bagaimana prospek perusahaan di masa yang akan datang. Selain itu, komunikasi, interaksi, dan tindak lanjut saat orientasi karyawan baru merupakan momen yang dapat membuat karyawan merasa diterima dan dapat nyaman melalui masa orientasi, serta karyawan tidak ada penyesalan memilih perusahaan sebagai tempat berkarir dengan membenarkan pilihannya untuk bergabung dengan perusahaan. Tahap ketiga adalah ketika

karyawan mulai membangun keterikatan dengan pekerjaan dan perusahaan melalui penyesuaian yang dilakukan untuk memenuhi harapan dan tuntutan pekerjaan. Karyawan akan merasakan pengalaman tentang bagaimana perusahaan melakukan upaya pemenuhan kebutuhan dan harapan karyawan baik secara fisik maupun psikologis. Jika ada kongruensi atau kesesuaian, maka karyawan akan mempersepsikan pengalaman ini dengan positif. Pengalaman positif karyawan pada tahap kinerja dikesankan oleh proses tinjauan kinerja reguler yang konsisten, adil, akurat, dan berkontribusi pada peningkatan kinerja dan kepuasan karyawan, karena tindak lanjut yang sesuai dengan harapan karyawan. Tahap kinerja dilanjutkan dengan tahap pengembangan yaitu penambahan kompetensi, yang meliputi pengetahuan, ketrampilan, dan sikap kerja sesuai dengan kebutuhan perkembangan individu dan perusahaan. Tahap terakhir, pengalaman terbentuk saat karyawan mengakhiri karirnya di perusahaan baik melalui pengunduran diri ataupun masa pensiun. Momen yang diciptakan perusahaan saat tahap ini merupakan hal krusial karena kesan tersebut mengakhiri perjalanan pengalaman karyawan. Pengalaman positif melalui *exit interview* dapat dibangun oleh perusahaan dengan memperhatikan adanya masukan yang berharga dan menjadi cara untuk memelihara hubungan harmonis jangka panjang dengan karyawan untuk mempromosikan citra positif perusahaan dengan menyampaikan pesan-pesan positif

**Penutup**

Dari uraian sebelumnya, maka dapat ditarik simpulan sebagai berikut:

1) Pengelolaan pengalaman karyawan di tempat kerja dimulai dari adanya kebutuhan perusahaan untuk menarik, mendapatkan dan mempertahankan karyawan bertalenta.
2) Perusahaan memulai pengelolaan pengalaman karyawan untuk memenuhi kebutuhan karyawan dengan kualitas kompetensi terbaik guna memaksimalkan kinerja perusahaan.
3) Perusahaan juga berorientasi untuk bertanggung jawab secara sosial dan mendukung kesejahteraan fisik dan psikis karyawan di tempat kerja sehingga karyawan mendapatkan kebahagiaan di tempat kerja.
4) Pengukuran tentang efektivitas pengelolaan pengalaman kerja perlu dilakukan oleh perusahaan secara periodik, sehingga dapat diketahui ketepatan pengelolaan dari waktu ke waktu.
5) Pengalaman positif karyawan di tempat kerja dapat dirancang dengan baik oleh perusahaan melalui pemahaman dan pemenuhan kebutuhan dan harapan karyawan sebagai pelanggan internal.
6) Karyawan juga dapat menciptakan pengalaman yang mengesankan tentang perusahaan ketika karyawan dapat melepaskan diri dari zona nyaman, memiliki kemauan untuk menjadikan pekerjaannya lebih bermakna.

7) Sebaik apapun rancangan perusahaan dalam pengelolaan pengalaman karyawan, yang terpenting adalah komitmen dan konsistensi untuk mewujudkannya dalam bentuk implementasi atau tindakan nyata dari semua pihak didalam perusahaan.
8) Ketika karyawan memiliki pengalaman yang positif dan mengesankan tentang perusahaan, maka karyawan akan bersedia untuk secara sukarela membantu perusahaan menjaga dan meningkatkan citra baik perusahaan.

# ***Chapter 6:*** Mengembangkan *Job Crafting* Di Tempat Kerja Teori Dan Praktek

Oleh:

Emma Yulianti

Oleh: Dr. Emma Julianti, SE., MM
Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis UHW Perbanas

# MENGEMBANGKAN *JOB CRAFTING* DI TEMPAT KERJA: TEORI DAN PRAKTEK

## Pendahuluan

Perubahan lingkungan bisnis yang sangat cepat menyebabkan dunia kerja menghadapi ketidakstabilan (*volatility*), ketidakpastian (*uncertainty*), kompleksitas (*complexity*) dan ambiguitas (*ambiguity*) atau VUCA. VUCA yang terjadi secara terus menerus tersebut berakibat pada berubahnya tuntutan pekerjaan. Menyikapi hal tersebut, organisasi perlu merespon secara cepat dan tepat. Organisasi dapat mengimplementasikan program mendisain ulang tugas, tanggungjawab serta hubungan personal karyawan, namun menurut Wang et al (2017) inisiatif yang timbul dari organisasi tidaklah cukup. Praktik mendisain ulang pekerjaan secara *top-down* tidak berfungsi pada lingkungan bisnis yang berevolusi secara terus menerus (Demereouti, 2014). Deskripsi pekerjaan yang selama ini menjadi acuan karyawan ketika bekerja menjadi tidak cukup *agile* dalam mengantisipasi kondisi pekerjaan yang terus berubah. Strategi disain pekerjaan secara *top-down* tidak mampu memotivasi karyawan untuk menyesuaikan perilaku kerja dengan tuntutan pekerjaan yang terus meningkat. Oleh karena itu diperlukan inisiatif dan inovasi dari karyawan untuk mendisain ulang pekerjaanya (Lee & Lee, 2018). Kondisi tersebut mengindikasikan telah terjadi transformasi pada

proses mendisain pekerjaan, yang semula berawal dari organisasi (*top-down*) sekarang menjadi inisiatif dari karyawan (*bottom up*).

Perilaku karyawan dalam mendisain ulang pekerjaannya secara proaktif, spontan dan atas inisiatif sendiri dikenal sebagai *Job Crafting*. Menurut de Gennaro (2019 : xvii), *job crafting* juga dikenal sebagai aktivitas untuk menyesuaikan pekerjaan dengan kebutuhan, kekuatan dan ketertarikan karyawan (personalisasi pekerjaan). *Job crafting* bukanlah upaya untuk merubah pekerjaan secara radikal atau menyeluruh. Perubahan kecil pun dapat dikategorikan sebagai perilaku *job crafting* asal dapat memberikan dampak positif bagi diri karyawan sendiri maupun organisasi. Berdasarkan penelitian sebelumnya, *job crafting* menyebabkan karyawan merasakan pengalaman positif. Melalui *job crafting*, karyawan mendisain ulang tugas, tanggungjawab dan hubungan sesuai dengan minat, kebutuhan dan kemampuan.

Walaupun *job crafting* merupakan perilaku proaktif, sukarela dan atas inisiatif karyawan, namun pengembangannya memerlukan dukungan dari organisasi. Dukungan organisasi dapat berbentuk penyediaan system dan prosedur yang diperlukan untuk mengembangkan *job crafting*. Selain itu organisasi dapat meyediakan pelatihan-pelatihan yang diperlukan oleh karyawan untuk melaksanakan *job crafting*. Jika seluruh *stakeholder* di organisasi memiliki komitmen untuk mengembangkan perilaku *job crafting*, maka program pengembangan perilaku *job crafting* di tempat kerja akan semakin efektif.

**Definisi Job Crafting**

*Job crafting* merupakan perilaku aktif dimana karyawan melakukan perubahan secara fisik dan atau kognitif tugas-tugas atau hubungan pribadi dalam lingkungan pekerjaan (Wrzesniewski & Dutton, 2001:179). Menurut Bruning & Campion (2018), *job crafting* merupakan aktivitas yang dilakukan karyawan untuk mengubah pekerjaan dalam rangka meningkatkan diri, baik yang bersifat prosedural, sosial maupun kognitif. Adapun menurut Petrou et al (2018), *job crafting* adalah perilaku proaktif dimana karyawan menyelaraskan antara tuntutan pekerjaan dengan kemampuan dan preferensi yang dimiliki karyawan. Demerouti (2014) mendefinisikan *job crafting* sebagai inisiatif karyawan untuk merubah pekerjaan dengan cara menyesuaikan antara tuntutan dan sumber daya pekerjaan dalam rangka membuat pekerjaan menjadi lebih bermakna, memuaskan dan mengikat. Berdasarkan definisi-definisi tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa job *crafting* merupakan pendekatan disain pekerjaan yang bersifat *bottom-up* dimana inisiatif untuk mendisain tugas, kognisi dan hubungan relasional berasal dari diri karyawan sendiri.

**Manfaat *Job Crafting***

*Job crafting* memberikan manfaat bagi karyawan maupun bagi organisasi. Manfaat *job crafting* bagi karyawan sebagaimana yang terdapat dalam gambar 1. Implementasi *job crafting* di tempat

kerja akan meningkatkan pengalaman positif yang dirasakan karyawan. Kemampuan karyawan untuk meningkatkan kompetensi agar sesuai dengan tuntutan pekerjaan menyebabkan karyawan memiliki ketangguhan dan keterikatan yang tinggi terhadap pekerjaan. Selain itu, *job crafting* juga mendorong karyawan untuk tumbuh melalui upaya karyawan dalam meningkatkan pengetahuan, keterampilan, karir serta kepuasan terhadap pengembangan karir. Melalui *job crafting*, karyawan juga memiliki rasa percaya diri, puas, bahagia dan merasakan kebermaknaan pada pekerjaan. Implementasi *job crafting* oleh karyawan akan meningkatkan kinerja karyawan melalui peningkatan motivasi kerja, inovasi dan produktivitas. Karyawan yang mengimplementasikan perilaku *job crafting* juga mengalami kesejahteraan baik fisik maupun mental. Karyawan yang menerapkan *job crafting* akan berupaya meningkatkan kualitas dan kuantitas interaksi serta kolaborasi diantara karyawan.

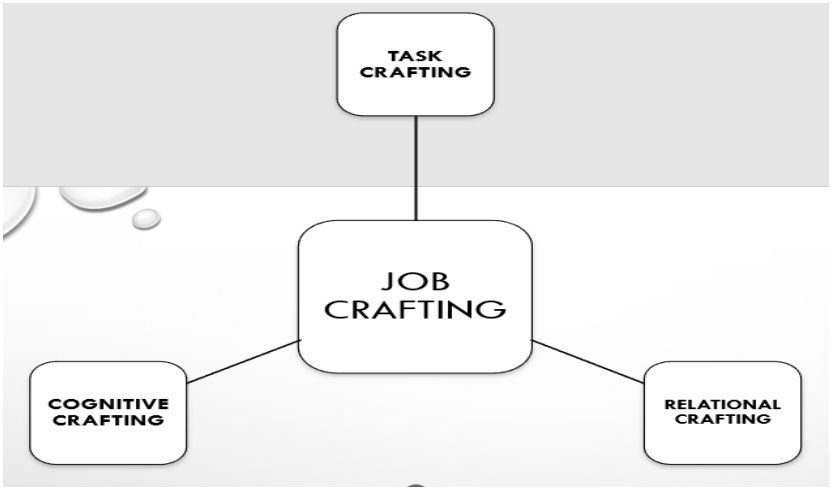
Sumber: Zhang, F. and Parker, S.K., 2019. Lichtenthaler, P.W. and Fischbach, A., 2018

**Gambar 1. Manfaat *Job Crafting* Bagi Karyawan**

Bagi organisasi, *job crafting* merepresentasikan adaptasi pekerja secara cepat dan sukarela terhadap perubahan di tempat kerja, sehingga dianggap sebagai strategi yang berguna untuk pengembangan organisasi yang berkelanjutan. Pengembangan perilaku *job crafting* yang didukung oleh organisasi dapat meningkatkan beberapa hal diantaranya: retensi karyawan bertalenta, keunggulan kompetitif, komitmen organisasi, kesesuaian antara karyawan dan organisasi serta kinerja organisasi secara keseluruhan.

**Model Pengembangan Crafting : *Job Identity Model.***

*The job identity model* yang dikemukakan oleh Wrzesniewski & Dutton (2001) merupakan model *job crafting* yang pertama kali dikembangkan. Menurut model ini karyawan mengaplikasikan perilaku *job crafting* dengan cara: 1) merubah batas pekerjaan dengan menambah atau mengurangi tugas-tugas, 2) memodifikasi aspek sosial dengan meningkatkan hubungan dengan karyawan lain, atasan maupun pelanggan, 3) memodifikasi aspek kognitif pekerjaan sehingga karyawan memiliki persepsi yang positif terhadap pekerjaannya. Berdasarkan *job identity model*, praktik implementasi *job crafting* di tempat kerja meliputi 3 aspek perubahan sebagaimana gambar 2 berikut:




Sumber: Slemp and Vella-Brodrick (2013) sebagaimana dikutip oleh Kim, Ik Baek and Shin (2020)

**Gambar 2. Aspek *Job Crafting* Menurut *Job Identity Model***

*Task Crafting* merupakan upaya karyawan untuk memodifikasi batas tugas dengan cara merubah bentuk, ruang lingkup dan atau merubah jumlah aktivitas yang dikerjakan oleh karyawan. Sebagai contoh penjaga keamanan di sebuah restoran yang memberikan informasi menu favorit kepada pelanggan. *Relational crafting* adalah upaya karyawan untuk merubah batas hubungan dengan cara meningkatkan kualitas dan jumlah interaksi dengan kolega, atasan maupun pelanggan. Seorang manajer perusahaan yang memberi perhatian pada masalah keluarga yang dihadapi karyawan merupakan contoh dari bentuk *relational crafting*. Adapun *cognitive crafting* merupakan upaya karyawan untuk merubah batas kognitif yang artinya karyawan merubah persepsinya terhadap pekerjaan yang dilakukan. Sebagai contoh

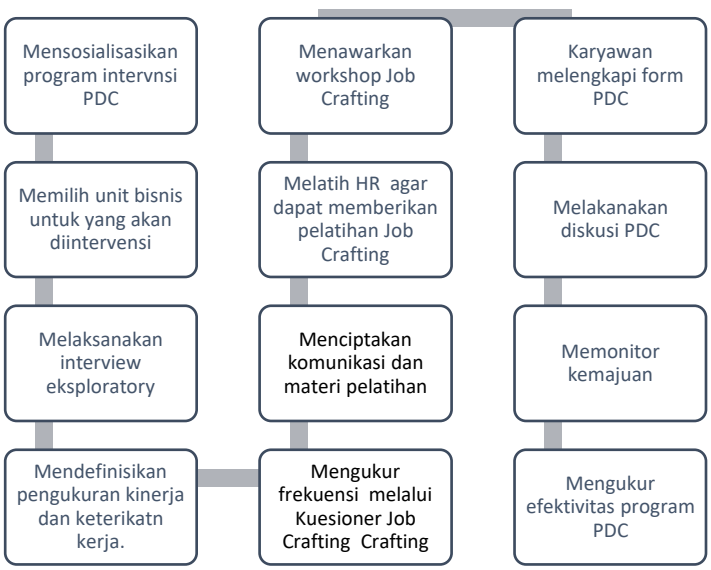
pengemudi taksi online yang mempersepsikan bahwa tugasnya adalah mendekatkan pelanggan dengan orang-orang yang dicintai.

**Strategi Pengembangan *Job Crafting* di Tempat Kerja.**

Perilaku *job crafting* muncul secara spontan dan atas inisiatif karyawan namun demikian *job crafting* dapat dikembangkan, difasilitasi dan didukung oleh organisasi. Intervensi yang dilakukan organisasi membantu karyawan untuk mengembangkan perilaku *job crafting* yang pada akhirnya mendorong tercapainya hasil kerja yang positif. Bentuk intervensi yang dapat dilakukan oleh organisasi adalah menyusun program pelatihan. Tujuan pelatihan *job crafting* adalah memberikan pemahaman dan pengetahuan kepada karyawan bagaimana *job crafting* tersebut serta bagaimana karyawan dapat melakukan *job crafting*. Salah satu bentuk pelatihan tersebut adalah *Job Crafting Exercise* (JCE) yang dikembangkan oleh Berg pada tahun 2008 sebagaimana yang dikutip oleh Singh dan Rajput (2021).

Selain mengembangkan pelatihan, intervensi yang dapat dilakukan adalah meningkatkan keterlibatan manajer dalam proses pengembangan *job crafting* karyawan yang dikenal dengan istilah *Co-Crafting*. *Co-crafting* merupakan aktivitas "*sharing*" yang dilakukan karyawan kepada manajer saat merubah atau memodifikasi pekerjaannya. *Co-crafting* menyebabkan karyawan dan manajer saling berkolaborasi dalam

rangka menciptakan disain pekerjaan yang baru. Agar semakin efektif, aktivitas *co-crafting* dapat dikombinasikan dengan perencanaan pengembangan personal (*personal develomment planning*). Hasil kombinasi tersebut dikenal dengan nama *personal development crafting* (PDC). PDC meliputi tahap-tahap rencana tindakan sebagaimana yang terdapat pada gambar 3 sebagai berikut:




Sumber: Shcoberova, 2015

**Gambar 3 Rencana Tindakan PDC**

**Contoh Praktik *Job Crafting***

Fatima adalah seorang *middle field manager* di bidang marketing. Fatima memiliki *passion* untuk menggunakan media sosial dalam aktivitas marketingnya. Fatima saat ini merasa

pekerjaannya stagnan dan terperangkap dalam tekanan tuntutan pekerjaan sehari-hari (Berg, Wrzesniewski, & Dutton, 2013)

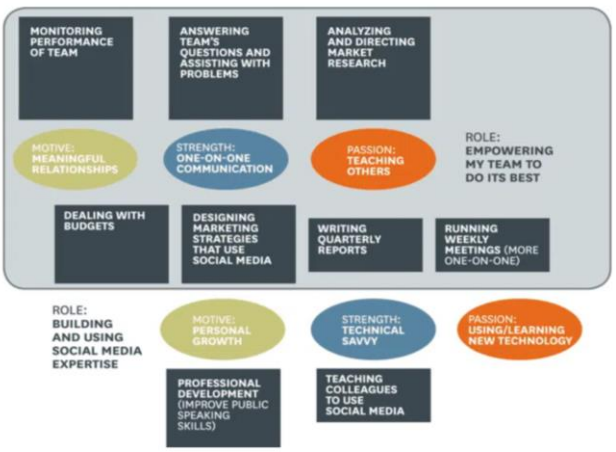
Sumber: Berg, Wrzesniewski, & Dutton (2013)

**Gambar 4. Diagram Tugas Fatimah Sebelum *Job Crafting***

Tugas-tugas yang dilakukan Fatimah sebagaimana tampak pada diagram 4. Fatimah banyak menghabiskan waktu untuk pekerjaan memonitor kinerja tim, menjawab pertanyaan dan melaksanakan riset pasar. Fatimah menghabiskan waktu cukup untuk menyiapkan anggaran, menulis laporan dan menyelenggarakan rapat. Fatimah menghabiskan sedikit waktu untuk tugas tugas penting seperti mengembangkan profesionalnya dan mendisain strategi pemasaran. Fatimah lalu tertarik untuk

melaksanakan *job crafting*. Langkah-langkah yang dilakukan Fatimah adalah:

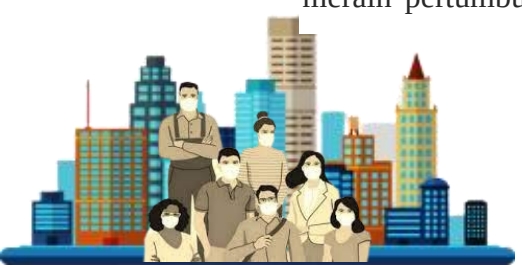
1. Mengidentifikasi tugas tugas yang harus dikerjakan.
2. Menggambarkan tugas-tugas tersebut dalam sebuah diagram blok. Pekerjaan yang menyerap waktu lebih banyak digambarkan dengan blok yang lebih besar.
3. Mengidentifikasi *passion*, kekuatan dan motivasi.
4. Melakukan *job crafting*.




Sumber: Berg, Wrzesniewski, & Dutton (2013)

**Gambar 4. Diagram Tugas Fatimah Sebelum *Job Crafting***

Fatimah mengidentifikaiskan motivasi, kekuatan dan ketertarikannya untuk mendisain ulang pekerjaannya. Pada diagram setelah *job crafting* (Gambar 5), motivasi Fatimah digambarkan dengan bentuk oval berwarna hijau. Motivasi utama Fatimah adalah mengembangkan hubungan yang bermakna dan meraih pertumbuhan pribadi. Lalu Fatimah mengidentifikasikan



kekuatannya yaitu kemampuan di teknis dan komunikasi langsung yang digambarkan dengan bentuk oval berwarna biru. Fatimah memiliki ketertarikan dalam megajar dan menggunakan teknologi pembelajaran yang baru yang digambarkan dengan bentuk oval berwarna oranye.

Dalam rangka menyesuaikan dengan motivasi, kekuatan dan ketertarikannya, Fatimah menambah waktu untuk menggunakan media sosial dan mengajar penggunaan media sosial ke kolega. Fatimah melakukan penyesuaian terhadap tugas yang tidak cocok dengan melakukan pengembangan pribadi dalam bentuk peningkatkan keterampilan *public speaking*. Fatimah merubah persepsi terhadap pekerjaannya dengan mengembangkan peran yang sesuai dengan kekuatan dan ketertarikannya yaitu membangun dan menggunakan keahlian media sosial.

**Penutup**

*Job crafting* merupakan aktivitas mendisain ulang perilaku sukarela yang muncul atas inisiatif pribadi karyawan. *Job crafting* memberikan manfaat baik bagi karyawan maupun organisasi secara keseluruhan. Walaupun job crafting merupakan perilaku proaktif dari karyawan, namun dibutuhkan intervensi organisasi agar pengembangan perilaku *job crafting* menjadi lebih efektif. Intervensi organisasi dapat berupa penyediaan aktivitas pelatihan *job crafting, co-crafting* dan program *personal development crafting* (PDC). Secara personal karyawan dapat melakukan *job*

*crafting* dengan mengelaborasikan motivasi, kekuatan dan ketertarikan ke dalam tugas-tugas pekerjaan.

# ***Chapter 7:*** Fenomena Karyawan Milenial di Dunia Kerja

Oleh:

Mochamad Syafruddin Aji & Astuti Wulandari

Oleh: Astuti Wulandari dan Mochamad Syafruddin Aji
Mahasiswa Magister Manajemen UHW Perbanas Surabaya
Terbit: Radar Surabaya

# Fenomena Karyawan Milenial di Dunia Kerja

Generasi Milenial atau istilah Milenial sedang akrab ditelinga kita bukan hanya di lingkungan sekolah istilah ini juga sampai pada dunia kerja dengan nama Karyawan Milenial yang identik keterampilan menggunakan teknologi, generasi yang suka terhubung, menginginkan transparansi, juga dukungan berekspresi. Mengutip dari dua pakar sejarah dan penulis Amerika William Strauss dan Neil Howe, Millennial generation atau generasi Y juga akrab disebut generation me atau echo boomers. Secara harfiah memang tidak ada demografi khusus dalam menentukan kelompok generasi yang satu ini, para pakar menggolongkannya berdasarkan tahun awal dan akhir. Penggolongan generasi Y terbentuk bagi mereka yang lahir pada 1980 - 1990, atau pada awal 2000 sebagai akhir kelahiran. Di dunia kerja sendiri sedang booming budaya Karyawan Milenial yang dianggap kekinian, tidak dipungkiri baik perusahaan dan produk yang dihasilkan butuh di dekatkan ke professional muda dan konsumen dengan bantuan teknologi, media teknologi ini dekat erat dengan kemampuan generasi Milenial yang lebih adaptif.

Secara umum Karyawan Milenial disebut memiliki pemikiran terbuka dan menyukai perubahan, generasi Milenial lebih adaptif terutama terhadap kebijakan perusahaan mulai dari perubahan – perubahan SOP, perubahan struktur organisasi, serta proses-proses lainnya yang terkait efisiensi dan efektifitas

perusahaan. Dengan kematangan cara berfikirnya tidak heran jika generasi Karyawan Milenial diusia muda sudah memiliki jenjang karir yang bagus, serta jiwa-jiwa berwisausaha menjadikan mereka pebisnis di usia muda seperti Pendiri Bukalapak Achmad Zaky, Gojek didirikan oleh Nadiem Makarim, serta pemilik Tokopedia William Tanuwijaya.

Lalu apa tantangan perusahaan dalam menyikapi fenomena Karyawan Milenial ini, tentunya ini perlu disikapi dengan strategi dan perubahan mengikuti perkembangan agar perusahaan tetap bisa terus produktif. Karyawan Milenial cepat tanggap dalam mengambil kesempatan, karakter peka terhadap teknologi membuat generasi ini mudah mendapatkan informasi secara cepat, kerap secara aktif mencari pekerjaan baru dan siap melakukan perubahan, karakter seperti ini yang sering dianggap bentuk ketidak komitmenan atau tidak setia terhadap pekerjaan. Kemampuan dalam menggunakan teknologi informasi dan komunikasi juga menjadi poin penting seorang karyawan milenial dalam menciptakan perubahan-perubahan. Salah satu cara menyikapi fenomena Karyawan Milenial oleh perusahaan adalah dengan memfasilitasi karyawannya dengan teknologi-teknologi terkini yang dapat mendukung kinerja karyawan. Dalam penerapannya, rencana strategis teknologi informasi akan senantiasa diselaraskan dengan rencana perusahaan. kebutuhan efisiensi waktu dan biaya akan menyebabkan setiap pimpinan perusahaan merasa perlu untuk menerapkan teknologi informasi

dalam lingkungan kerja. Dengan adanya fenomena Karyawan Milenial dan didukung dengan penerapan teknologi informasi makan semakin tinggi pula produktivitas karyawan. Karena akan semakin banyak aktivitas yang dapat diselesaikan dengan mudah dan cepat. Saat ini penerapan teknologi informasi dan komunikasi memang mutlak dalam perusahaan sebagai alat bantu dalam upaya memenangkan persaingan dan meningkatkan produktivitas.

Dengan berkembangnya penerapan teknologi informasi dan komunikasi tidak hanya mengeser habit karyawan dalam bekerja namun juga dari sisi Marketing pun saat ini sudah bergeser dari konsep pemasaran tradisional ke konsep pemasaran digital, digital marketing adalah kegiatan pemasaran maupun promosi pada brand juga produk memakai media internet atau digital. Perkembangan yang pesat dari teknologi internet melahirkan pergeseran peluang bisnis E-commerce tempat perusahaan atau individu bisa membeli atau menjual barang melalui internet, emua produk kebutuhan hingga investasi bisa dilakukan melalui e-commerce. Kemajuan teknologi perdagangan elektronik ini dianggap sebagai disrupsi ekonomi, dengan media yang tersedia bermunculan pengusaha – pengusaha baru identik dengan pengusaha muda karena lebih cepat tanggap terhadap kemajuan teknologi di bidang marketing dari usaha tersebut.

Karyawan Milenial yang saat ini sedang mendominasi lapangan pekerjaan dengan berbagai kelebihan maupun kelemahannya, maka perusahaan harus mengantisipasi kelemahan

tersebut dapat dengan menyediakan ruang berkembang yang cukup, memberikan gaji, fasilitas yang menunjang dan paket kompensasi yang menarik, bertransformasi dengan meninggalkan sistem konvensional. Generasi Milineal dengan usia yang masih tergolong muda mereka sudah memiliki mimpi-mimpi atau jenjang karir yang bisa mereka capai. Nah, dengan mengenali kepribadian mereka juga bisa membantu perusahaan lebih mudah dalam mengarahkan dan membimbing mencapai tujuan yang diinginkan.

# ***Chapter 8:*** *The Right Man on The Right Place* dalam Perusahaan di Tengah Pandemi COVID-19

Oleh:

Ni Sheila Fairuz Ratnasari

Oleh: Ni Sheila Fairuz R
Mahasiswi Magister Manajemen UHW Perbanas
Terbit: Radar Surabaya

# *The Right Man on The Right Place* dalam Perusahaan di Tengah Pandemi COVID-19

Produktivitas adalah kunci dari keberhasilan dari perusahaan, terutama keberhasilan bagi perusahaan untuk bertahan selama pandemi Covid-19. Di Indonesia, pandemi Covid 19 sudah berlangsung sejak bulan Maret 2020 hingga saat ini. Walaupun jumlah kasusnya sudah semakin turun, perusahaan yang ingin *exist* dan bertahan harus mampu mempertahankan kinerjanya. Kunci produktivitas kinerja perusahaan terdapat pada sumber daya manusia. Dalam hal ini adalah karyawan atau pegawai perusahaan. Perusahaan yang mempekerjakan orang-orang yang produktif akan dapat menghemat anggaran atau *cost* sembari memproduksi dan mencetak laba. Maka dari itu, penerapan filosofi *the right man on the right place* tepat dilakukan terutama saat pandemi sekarang ini. Filosofi ini mengandung pemahaman bahwa pegawai yang tepat di posisi yang tepat diharapkan mampu meningkatkan kinerja karyawan itu sendiri dan berdampak pula pada kinerja perusahaan.

Filosofi *the right man on the right place* ini memiliki unsur *place*, yang mana place identik dengan sebuah pekerjaan atau jabatan yang diduduki. Untuk mendapatkan *the right man on the right place*, perusahaan harus melakukan analisis jabatan. Analisa jabatan pada adalah suatu kegiatan untuk mempelajari, mencatat, serta menyimpulkan keterangan-keterangan atau faktafakta yang berhubungan dengan masing-masing jabatan secara sistematis dan

teratur. Dari proses analisa jabatan (*job analysis*) menghasilkan dua informasi yaitu uraian jabatan (*job description*) dan Spesifikasi Jabatan (*job specification*). Apabila perusahaan telah mengetahui *job description*, perusahaan akan mampu mencari karyawan yang sesuai atau hampir mendekati kriteria Spesifikasi Jabatan (*job specification*). Penempatan pegawai tersebut juga sebaiknya mampu memenuhi kriteria sesuai dengan keahlian maupun tingkat pendidikannya (*knowledge, skills and abilities*). Analisa jabatan yang baik juga perlu memperhatikan unsur keadilan dan kesimbangan seperti keseimbangan antaa keterampilan yang dimiliki seorang karyawan dengan beban tugas yang diberikan kepada karyawan tersebut. Sehingga dapat disampaikan bahwa the *right man in the right place* akan berhasil jika analisis jabatan telah dilaksanakan dengan baik oleh perusahaan.

Setelah pencarian The *right man in the right place* oleh perusahaan, perusahaan perlu mempertahankannya mengingat pencariannya yang tidak mudah. Perusahaan dapat melakukan evaluasi secara berkala terkait dengan minat dan latar belakang karyawan. Dalam hal ini, kepekaan pimpinan atau *leader* terhadap karakteristik juga dibutuhkan sehingga karyawan merasa nyaman untuk memberikan masukan, inovasi, *sharing*, dan lain-lain. Terjalinnya hubungan yang baik antara *leader* dan karyawan akan memperkecil *gap* diantara keduanya sehingga leader juga mampu mengeksplorasi tujuan yang akan ditempuh karyawan di perusahaan. Hal ini berguna agar manajemen atau *leader*

mengetahui apakah karyawan tersebut masih tepat atau tidak diposisi yang didudukinya.

Penerapan filosofi *the right man on the right place* tidak menutup kemungkinan akan terjadi kendala, misalnya seperti kurang pengalaman. Terkadang perusahaan menemukan kriteria dan kualifikasi yang cocok untuk suatu jabatan namun ternyata karyawan atau calon karyawan atau *talent* tersebut kurang berpengalaman untuk menempatan posisi jabatan tersebut. Tidak dapat dipungkiri pula karyawan yang sesuai dengan kualifikasi dan berpengalaman merasa bosan dengan bagian yang sama secara terus menerus, dan hal ini membuatnya merasa ingin meningkatkan atau *upgrade skill* di bagian atau jabatan yang lain agar pekerjaannya lebih seru dan menantang. Apabila perusahaan menyetujui keinginan dari karyawan tersebut, perusahaan akan berisiko atau bertaruh untuk kehilangan efektivitas dari perkerjaan karyawan tersebut. Kendala lain dalam penerapan the *right man on the right place* adalah persaingan antara karyawan yang memiliki kemampuan yang kurang lebih sama dan membuat diantaranya bersaing secara ketat. Perusahaan harus teliti untuk melihat dan menentukan siapa yang lebih cocok. Persaingan yang sehat akan mampu meningkatkan kinerja perusahaan. Perbedaan *skill* yang hampir sama diantara karyawan juga akan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

Perusahaan juga dapat melakukan kesalahan dalam penentuan the *right man on the right place*. Sebagai contoh, terdapat

karyawan yang *background* pendidikan maupun pekerjaannya adalah manajemen sehingga perusahaan berpikir akan tepat untuk memposisikannya sebagai *manager* atau *supervisor*. Padahal karyawan ini sangat mahir dibidang *content media digital* yang sesuai dengan *passion*nya. Karena pekerjaan dilakukan seusai *passion* maka karyawan dapat menjalankan pekerjaannya dengan produktif dan bahagia. Efek bahagia dalam bekerja dapat mengurangi *toxic* dalam lingkungan pekerjaan. *The right man on the right place* juga dapat ditafsirkan berbeda oleh karyawan dan dapat membuat karyawan yang potensial merasa pesimis. Seorang karyawan merasa sebuah posisi hanya cocok dengan orang yang memenuhi kualifikasi wajib yang sama persis, sehingga membuat kesempatan bagi pegawai atau karyawan lain menjadi hangus.

Perusahaan yang memiliki *the right man on the right place* di situasi pandemi saat ini sangatlah beruntung. Strategi yang efektif dalam pengelolaan karyawan yang perlu diterapkan agar karyawan tetap produktif adalah penciptaan komunikasi yang jelas antara manajemen atau *leader* dengan karyawan sehingga karyawan tetap *on track* pada tugas, kewajiban, dan peranannya pada suatu posisi jabatan. Manajemen atau *leader* juga perlu menetapkan target yang jelas dan realistis agar karyawan yakin dan termotivasi bahwa dirinya dan perusahaan sedang mengupayakan hal yang sama ditengah pandemi, yaitu adalah tetap bertahan dan tetap tumbuh. Ada kalanya dalam upaya-upaya mempertahakan kinerja, karyawan menjadi stress atau tertekan, yang dapat

berdampak pada gangguan kesehatannya. Di masa pandemi Covid-19 kesehatan menjadi hal yang sangat diutamakan sehingga pengelolaan cuti karyawan yang baik dapat diterapkan oleh perusahaan agar karyawan tetap sehat, dan nyaman dalam bekerja ditengah situasi yang sulit. Karyawan yang berada pada posisi, atau berperan sebagai *the right man on the right place* menurut perusahaan, juga sebaiknya diberikan apresiasi dan motivasi dalam bekerja oleh manajemen, walaupun apresiasi sederhana seperti dengan ucapan pujian, agar kinerjanya merasa dihargai, dan berdampak pada upaya untuk menjaga produktivitasnya tetap mendapatkan hasil yang baik.

# ***Chapter 9:*** HR Sistem, Transformasi Digital yang Didorong Lebih Banyak Perusahaan Saat Pandemi

Oleh:

Ni Sheila Fairuz Ratnasari & Rafika Rachmaniah

Oleh: Ni Sheila Fairuz Ratnasari& Rafika Rachmaniah
Mahasiswa Magister Manajemen UHW Perbanas
Terbit: Radar Surabaya

# HR Sistem, Transformasi Digital yang Didorong Lebih Banyak Perusahaan Saat Pandemi

Dunia kerja sedang mengalami pergeseran besar-besaran. Teknologi mengubah cara kita bekerja, berkomunikasi, berhubungan, dan terutama, cara kita menjalani hidup. Memasuki era digital, perusahaan perlu mengikuti tren terkini demi memajukan bisnisnya. Setiap perusahaan berlomba melahirkan ide-ide inovatif untuk menjadi lebih kompetitif. Sekarang kita bisa bekerja bahkan sebelum dan setelah jam kerja sesungguhnya. Keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi sudah berbeda.

Evolusi terinterkoneksi telah membuat urusan menangani manusia dan tenaga kerja menjadi tantangan besar dalam dunia bisnis. Dengan lebih dari 64% CEO di Asia Pasifik mengkhawatirkan tersedianya tenaga kerja dengan kemampuan kunci, dan 63% lainnya merasa mereka akan menghadapi kekurangan kemampuan internal dalam 3 sampai 5 tahun mendatang. Ini menjadikan bagian SDM perusahaan memiliki tugas yang berat. Salah satunya adalah dengan cara transformasi divisi HR dengan menerapkan HR sistem. Tidak sedikit perusahaan yang mengalami masalah saat mengelola data karyawannya.

Penggunaan aplikasi dapat membantu tugas yang berkaitan dengan sumber daya manusia. Kehadiran *software* untuk membuat jadwal kerja *shift* ini cukup efisien dalam menyelesaikan tugas seperti menyusun jadwal kerja, penghitungan gaji, permohonan cuti, hingga evaluasi kerja karyawan. Beberapa tugas umum HR *Manager* dan tim HR dapat diselesaikan secara otomatis dengan aplikasi HR sehingga HR dapat lebih fokus pada peningkatan kinerja. Hal ini akan berujung pada berkembangnya bisnis perusahaan.

Pada era di mana tenaga kerja sudah memasuki dunia digital, maka Digital HR adalah cara bagian SDM untuk bertahan dan bertransformasi untuk perusahaan. Tidak seperti yang dianggap kebanyakan orang, Digital HR bukan hanya melakukan otomatisasi proses ataupun digitalisasi.

Jadi apakah itu Digital HR? Digital HR adalah fondasi untuk transformasi rerusahaan dalam mempersiapkan masa depan. Digital HR adalah teknologi dalam cara bekerja yang memanfaatkan ilmu-ilmu baru dalam melakukan transaksi SDM dan mengambil keputusan yang intuitif, terinformasi, dan menginspirasi, yang pada akhirnya akan meningkatkan efektivitas perusahaan. Digital HR adalah integrasi yang menggabungkan kegiatan-kegiatan SDM dengan bisnis secara real time dan memberikan dampak sesungguhnya.

Digital HR adalah kunci untuk menentukan posisi bagian SDM di perusahaan: Suka atau tidak, bagian SDM masih belum dianggap 'penting' dalam perumusan strategi bisnis.

Menurut laporan dari BCG, "Ada korelasi kuat antara penggunaan KPI serta peran strategis bagian SDM. Pemimpin bagian SDM yang ingin memiliki peran strategis di rapat bisnis harus bisa mengkuantifikasi kinerja pegawainya. Ini bukan hanya sekadar metrik, seperti biaya dan penghitungan kepala, tapi juga indikator canggih, seperti produktivitas." Dan Digital HR memungkinkan hal ini terjadi.

Transformasi digital pada bagian HR perusahaan sangat penting di era modern seperti saat ini. HR sistem hadir untuk mendukung transformasi digital HR. Tujuannya untuk membantu perusahaan meningkatkan efisiensi dan kinerja terkait sumber daya manusia. Tugas seperti penghitungan gaji, pengelolaan administrasi karyawan, pembayaran pajak, hingga pemantauan kehadiran karyawan dapat diselesaikan dengan aplikasi HR. Dengan begitu, HR dapat fokus pada tugas-tugas penting lainnya demi melancarkan bisnis karyawan. Transformasi digital ini penting diterapkan untuk mendukung suksesnya perubahan ke arah yang positif. Di Indonesia, beberapa perusahaan juga telah menerapkan absensi digital yang termasuk dalam digital HR *system*, yang dapat membantu perusahaan untuk memantau produktivitas pegawai dan juga aspek disiplin pegawai yang diharapkan dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Absensi

digital ini juga dapat dikembangkan dan diintegrasikan dengan system digital HR yang lainnya.

Memahami dan memanfaatkan Digital HR akan membantu bagian SDM dalam kehidupan kerja sehari-hari. Tim Digital HR dapat menghabiskan lebih banyak waktu untuk mempersiapkan inisiatif strategis, yang dituntun oleh wawasan, serta mencapai efektivitas tenaga kerja yang lebih tinggi. Ini bisa memungkinkan terjadinya pengukuran dan monetisasi semua nilai yang selama ini dijanjikan bagian SDM.

Menurut Josh Bersin, pendiri Bersin by Deloitte, virtual dan augmented reality akan menjadi tren berikutnya dalam mendukung pembelajaran dan pengembangan karyawan secara remote. Contohnya, *Virtual Reality* (VR) dan *Augmented Reality* (AR) mempermudah karyawan yang berlokasi jauh untuk bergabung di sebuah sesi pelatihan yang diadakan di tempat berbeda melalui simulasi sehingga memungkinkan mereka untuk mempelajari kemampuan baru secara real time.

Trend teknologi HR yang digunakan selama pandemik ini terus berkembang dan akan menjadi system permanen yang digunakan dalam dunia HR di masa mendatang, karena memiliki manfaat dan memberikan dampak positif dalam menghasilkan kinerja yang lebih baik bagi industri HR.

*Trend* untuk meningkatkan strategi HR system bisa dilihat ketika perusahaan melakukan *open recruitment* untuk pemasangan iklan lowongan seperti di LinkedIn, Jobstreet, JobsDB, Urbanhire,

Indeed, cakap interview.com dan masih banyak website lowongan lainnya. Gunanya adalah untuk mengurangi beban pekerjaan divisi HR agar lebih mudah menyeleksi calon karyawan. Kemudian adanya beberapa *trend* teknologi baru di bidang manajemen sumber daya manusia yang sangat berguna bagi industri HR, yaitu untuk mengoptimalkan proses rekrutmen, absensi, penjadwalan, dan kinerja yang sangat eksis saat ini.

# ***Chapter 10:*** Pandemi, Belanja *Online* Meningkat

Oleh:

Trizki Lastyawati & Maf Tuhul Fuad

Oleh: Trizki Lastyawati dan Maf Tuhul Fuad
Mahasiswa Magister Manajemen UHW Perbanas
Terbit: Radar Surabaya

# Pandemi, Belanja *Online* Meningkat

Pandemi membuat semua kehidupan berubah dari yang awalnya dilakukan secara langsung dari penjual ke pembeli hingga beralih ke berbelanja *online*. Berbelanja online sendiri sudah ada sejak awal tahun 1990-an. Pada saat itu masih belum terlalu banyak yang menggunakan dan memanfaatkan platform belanja *online*. Selain itu, di negara Indoensia juga belum terlalu mengenal berbelanja secara *online*, masyarakat masih memiliki prinsip ketika membeli sebuah produk atau kebutuhan harus datang langsung ke penjualnya, masyarakat cenderung harus mencoba, melihat, hingga merasakan. Seperti berbelanja pakaian misalnya, konsumen cenderung harus merasakan bahan dari pakaian tersebut, apakah nyaman di pakai atau tidak, apakah bahannya membuat kita merasakan kepanasan atau tidak, dan kriteria lainnya. Tidak hanya itu, untuk membeli kebutuhan sehari-hari pun masyarakat cenderung harus terjun langsung ke pasar. Misalnya untuk membeli sayur, konsumen akan lebih senang jika memilih sendiri sayur yang segar dan tidak layu, konsumen seperti merasakan ketenangan dan kepuasan apabila melihat barang dan kebutuhan sehari-harinya dipilih sendiri, serta konsumen mendapatkan yang terbaik. tetapi belanja *online* semakin digemari dan meningkat karena kaum milenial yang tidak ada waktu untuk berbelanja tetapi harus memenuhi kebutuhan seperti pakaian, aksesoris, hingga berbelanja kebutuhan rumah tangga seperti

perabot rumah hingga belanja untuk kebutuhan sehari-hari untuk memasak. Setelah adanya pandemi ini dengan adanya peraturan pemerintah yang mengharuskan masyarakat untuk tetap di rumah.

Membuat pola hidup masyarakat berubah mulai dari harus menjaga jarak, menggunakan masker dan menjaga protokol kesehatan membuat perubahan dalam kehidupan masyarakat, seperti pelayanan pemerintahaan semua di lakukan secara *online*, mulai dari membayar pajak hingga membuat rekening baru pun bisa di lakukan secara *online*. Tidak sampai di situ saja perubahan juga semakin terjadi dalam cara masyarakat berbelanja, berbelanja yang dulunya harus datang ke tempat penjual, memilih langsung produk hingga bahan makanan sehari-hari. Sekarang sudah tersedia secara *online*, tidak hanya itu konsumen juga bisa milih produk untuk memenuhi kebutuhan dari luar daerah mereka.

Demi kenyamanan dan keamanan serta mematuhi peraturan yang diberikan pemerintah konsumen lebih memilih untuk berbelanja *online*, dikarenakan konsumen tidak bisa pergi secara bebas, dan adanya larangan pemerintah untuk membuka beberapa pusat perbelanjaan. oleh karena itu pada periode pandemi masyarakat lebih suka berbelanja secara *online* melalui *e-commerce* kesayangan mereka masing-masing. Selain itu, berbelanja online juga mudah dan cepat. Serta memiliki banyak pilihan dalam sekali mencari, serta sudah banyak sekali produk-produk berkualitas yang ada pada *platform* belanja *online*, sehingga membuat konsumen lebih nyaman berbelanja, tanpa

harus datang ketempat, kebutuhan konsumen sudah bisa terpenuhi. Menurut data yang di keluarkan oleh Bank Indonesia Sepanjang semester I-2021, transaksi *e-commerce* tumbuh 63,4 persen menjadi Rp186,7 triliun, yang mana hal ini menunjukkna tren belanja *online* selama pandemi meningkat cukup drastis dibandingkan sebelum adanya pandemi. Bank Indonesia juga memperkirakan hingga akhir tahun 2021 transaksi *e-commerce* dapat meningkat 48,4 persen sepanjang tahun 2021 menjadi Rp395 triliun. Hal ini diluar prediksi sebelumnya tentang pertumbuhan *e-commerce* di indonesia.

Peningkatan transaksi *e-commerce* tersebut menjadi cerminan bahwa digitalisasi UMKM sangat penting, apalagi mengingat ekonomi dan keuangan digital di tengah Covid-19 tumbuh sangat cepat. Dalam indikator frekuensi belanja yang di lakukan riset oleh SnapCart, *e-commerce* Shopee menjadi perusahaan dengan frekuensi transaksi bulanan terbanyak dibandingkan dengan *e-commerce*_lain dalam tiga bulan terakhir. Yang mana Shopee mencatat nilai rata-rata 5,44 kali per bulan. Sementara itu, posisi berikutnya berturut-turut diisi oleh Tokopedia dengan rata-rata 3,99 kali dan Lazada dengan rata-rata 3,61 kali. Selain *e-commerce* yang perlu dibahas, penggunaan uang elektronik dalam transaksi pembayarannya juga menjadi cacatan penting yang tidak bisa lepas dari adanya peningkatan belanja pada pandemi tersebut.kepraktisan yang menjadi ujung tombak dalam iklan *e-commerce* yang ada diindonesia itu juga ikut

didalammnya tentang uang elektronik. Beberapa raksasa e-commere diindonesia menggandeng uang elektronik sebagai media pembayaran jadi tidak heran apabila pertumbuhan uang elektronik sangat pesat diindonesia. adapun untuk transaksi uang elektronik pada paruh pertama tahun ini berhasil tumbuh 41 persen mencapai Rp132 triliun, sehingga keseluruhan tahun diperkirakan mencapai Rp278 triliun. Dari data diatas menunjukkan belanja *online* sangat meningkat pada pandemi ini. Selain menawarkan berbelanja *online*, *e-commerce* juga menawarkan berbagai kemudahan, seperti pembayaran di akhir bulan atau yang sering diketahui *paylater*. Tidak sampai disitu saja beberapa e-commerce juga menawarkan produk-produk investasi mulai dari emas hingga reksa dana yang bisa dipilih oleh konsumen, selain itu juga investasi tersebut di mulai dengan harga yang cukup terjangkau oleh masyarakat Indonesia. *E-commerce* tidak hanya menawarkan berbelanja *online*, tetapi juga menawarkan berbagai kemudahan untuk konsumen agar dapat mendukung konsumen dalam melewati pandemi ini dan juga memastikan kenyamanan konsumen dalam berbelanja *online*.

# ***Chapter 11:*** Pemulihan Ekonomi Nasional Dimulai Dari Sektor UMKM

Oleh:

Hamdi Adityo Prakoso dan Yuanita Oktavina

Oleh: Hamdi Adityo P dan Yuanita Oktavina
Mahasiswa Magister Manajemen UHW Perbanas
Terbit: Radar Surabaya

# Pemulihan Ekonomi Nasional Dimulai Dari Sektor UMKM

Program Pemulihan Ekonomi Nasional (PEN) merupakan salah satu program yang dicetuskan oleh pemerintah untuk memulihkan perekonomian indonesia akibat adanya dampak pandemi covid 19. Program ini juga merupakan respon pemerintah karena menurunnya aktivitas masyarakat terdampak pandemi covid 19, khususnya sektor UMKM. Program ini dibuat berdasarkan PP nomer 23 tahun 2020 yang kemudian diubah menjadi PP nomer 43 tahun 2020.

Dimasa pandemi seperti saat ini semua sektor UMKM paling terasa dampaknya, dengan diterapkannya Perlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat (PPKM) di berbagai daerah ini semakin membuat terpuruknya para pelaku usaha di sektor UMKM. Saat ini pemerintah sudah memulai berupaya untuk membangkitkan perekonomian dengan adanya program Pemulihan Ekonomi Nasional (PEN). Pemulihan ekonomi nasional ini harus diawali dengan pemulihan kepada sektor Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM). Karena UMKM disini memiliki peranan yang cukup penting terhadap perekonomian Indonesia terutama saat terjadi krisis. Secara teori ekonomi yang ada, tidak mungkin perekonomian bisa pulih kalau tidak segera memulihkan sektor UMKN-nya. Hal ini dikarenakan sebanyak 99 persen pelaku usaha di Indonesia adalah UMKM

Saat ini pemerintah pun menyadari untuk memulihkan sektor UMKM harus ada berbagai program yang siapkan, semua pihak pun diajak untuk menjadikan UMKM sebagai tulang punggung perekonomian nasional. Pemerintah pasti sudah menyiapkan langkah dan upaya untuk menjadikan sektor UMKM sebagai kekuatan penunjang ekonomi, dengan sejumlah program antaranya Go Digital hingga memperluas akses pembiayaan. Sebanyak 97 persen wilayah negara kita sudah bisa mengakses internet dan tersedia jalur logistic, maka dari itu wilayah Indonesia sudah sangat potensial untuk bisa masuk ke pasar digital. Sejumlah program pun telah dikembangkan oleh pemerintah diantaranya untuk memperkuat akses pasar UMKM dengan menjadikan Smesco Indonesia sebagai trading house dan kemudian menyusun *e-catalog* agar supaya memudahkan pembeli dari dalam maupun luar negeri.

Pandemic covid-19 sudah mengubah perilaku konsumen dan peta kompetisi bisnis khusunya di sektor UMKM, para pelaku usahapu harus mewaspadai dan mengantisipasi karena adanya pembatasan kegiatan dan para konsumen lebih banyak aktifitas di dalam rumah dengan memanfaatkan teknologi digital. Para pelaku usaha di sektor UMKm juga harus dapat berdaptasi dengan empat karakter bisnis di era pandemic seperti saat ini yaitu, *Hygiene*, *Low-Touch*, *Less-Crowd* dan *Low-Mobility*. Dengan begitu para pelaku UMKM pun juga perlu berinovasi dalam memproduksi barang dan jasa sesuai dengan kebutuhan pasar saat ini.

Pemerintah saat ini telah menyediakan insentif dukungan bagi para pelaku UMKM melalui program Pemulihan Ekonomi Nasional (PEN) di tahun 2020 dan dilanjutkan di tahun 2021. Realisasi PEN untuk mendukung UMKM sebesar Rp 112,84 Triliun yang telah dinikmati oleh lebih dari 30 juta UMKM pada tahun 2020. Sementara untuk tahun 2021 ini pemerintah juga telah menganggarkan sebesar Rp 121,90 Triliun untuk menjaga momentum kelanjutan pemulihan ekonomi. Pemerintah memberi perhatian besar dan menaruh harapan juga yang cukup besar kepada sektor UMKM agar dapat segera bangkit di masa pandemi ini.

Dari sisi lain pemerintah saat ini sudah memberikan kemudahan yang luar bisa kepada para pelaku usaha di sektor UMKM melalui penyederhanaan prosedur perijinan melalui *One Single Submission* (OSS), dimana untuk membuat ijin usaha saat ini sangat mudah dan cepat melalui online tersebut. Kemudian pemerintah pun memberikan keringanan biaya perijinan bagi pembentukan usaha kecil dan pembebasan biaya perijinan bagi pelaku usaha mikro serta dukungan pembiayaan yang terjangkau bagi usaha mikro dan kecil.

Kondisi para pelaku usaha saat ini disektor UMKM juga berbeda beda, ada yang sangat terdampak sekali sehingga mengalami kebangkrutan dan melakukan phk kepada para karyawannya, akan tetapi ada juga UMKM yang berkembang di tengah pandemic seperti ini. Para pelaku usaha yang sangat

terdampak otomatis membutuhkan bantuan dari pemerintah, mereka pun yang masih bertahan memerlukan inovasi dan mengembangkan model bisnisnya dengan memanfaatkan teknologi digital untuk saat ini dan memulai memasarkan produk barang dan jasanya melalui platform-platform *e-comerce* sehingga produk tersebut dapat dikenal oleh masyarakat di seluruh Indonesia. Mau tidak mau dengan perkembangan teknologi yang cukup pesat saat ini para pelaku usaha di sektor UMKM harus mulai memanfaatkan teknologi tersebut demi mempertahan dan menjaga keberlangsungan usahanya. Karena saat ini yang paling memungkinkan untuk membantu pemerintah dalam memulihkan ekonomi nasional adalah sektor UMKM ini.

Pandemi covid 19 ini memberikan dampak yang cukup signifikan bagi kegiatan UMKM baik dari sisi produksi, distribusi, pemasaran hingga pembiayaan. Namun disisi lain juga dapat melahirkan inovasi-inovasi pentung dan saat ini kebangkitan atau pemulihan sektor UMKM menjadi isu penting di tengah pandemic covid 19 dan menjadi perhatian utama pemerintah.

# ***Chapter 12:*** *Lifestyle* di Era Pandemi Covid-19

Oleh:

Aisyiyah Aida Putri Rahayu & Evy Christiani Sinaga

Oleh: Aisyiyah Aida Putri Rahayu dan Evy Christiani Sinaga
Mahasiswa Magister Manajemen UHW Perbanas
Terbit: Radar Surabaya

# *Lifestyle* di Era Pandemi Covid-19

Pada awal tahun 2020, *World Health Organization* (WHO) menyatakan infeksi Covid-19 sebagai pandemi global sehingga negara-negara di seluruh dunia berupaya untuk menekan penularan penyakit ini melalui berbagai metode, seperti penerapan social distancing, perubahan metode belajar menjadi daring dan pemberlakuan pembatasan sosial berskala besar (PSBB) antara lain menutup sementara fasilitas publik (sekolah, universitas, tempat kerja, sarana olahraga, pusat kebugaran) yang bertujuan untuk membatasi mobilitas masyarakat. Akibat kebijakan pemerintah ini, sebagian besar aktivitas masyarakat dilakukan di rumah yang akan berpengaruh pada pola makan serta menurunnya tingkat aktivitas fisik masyarakat terutama pada anak dan remaja. Salah satu kelompok yang rentan mengalami masalah gizi berlebih adalah kelompok usia remaja, sehingga gaya hidup dan pemilihan konsumsi sangat penting diperhatikan pada kelompok usia ini. Secara global, WHO mencatat lebih dari 80% remaja hingga dewasa muda tidak cukup aktif, dimana sebagian besar waktunya dihabiskan di depan layar daripada beraktivitas fisik.

Saat ini, sebanyak 52% kelompok remaja hingga dewasa muda (15-24 tahun) memiliki gaya hidup tidak aktif atau *sedentary lifestyle* dengan prevalensi obesitas mencapai angka 31%. *Sedentary lifestyle* (gaya hidup kurang gerak) berhubungan dengan tingkat aktivitas fisik istirahat dengan pengeluaran energi kurang

dari 1,5 *metabolic equivalents* (METs), seperti perilaku duduk, berbaring, menonton televisi, bermain video game, aktivitas *screen time*, membaca, dan mengemudi mobil. Dalam pekerjaan misalnya, kebanyakan pelajar dan pekerja sibuk bekerja di balik meja. Bahkan banyak juga orang yang menghabiskan waktu makan siang di depan komputer. Padahal duduk di balik meja selama lebih dari 8 - 10 jam dapat menimbulkan berbagai masalah kesehatan. Duduk tanpa melakukan aktivitas lainnya selama bekerja dapat menimbulkan otot kaku, bahkan masalah pada tulang belakang.

Disisi lain, adanya bantuan teknologi seperti layanan daring dan pembatasan mobilitas secara besar-besaran dapat mengubah perilaku manusia. Sekarang ini, layanan pesan antar online menjamur, sehingga orang tidak perlu lagi memasak. Semua kepraktisan tersebut memberikan kenyamanan dan membentuk perilaku sedentari. Namun, dibalik kenyamanan itu, gaya hidup ini dapat meningkatkan resiko berbagai penyakit seperti gizi lebih atau *overweight*, penyakit kardiovaskular, diabetes, obesitas, hingga meningkatkan resiko kanker.

Kurangnya aktivitas fisik juga merupakan faktor penyebab terjadinya masalah gizi lebih pada remaja. Aktivitas fisik merupakan komponen esensial bagi kesehatan yang dapat didefinisikan sebagai setiap gerakan tubuh yang dibantu oleh kerja otot dan menghasilkan pengeluaran energi . Level akivitas fisik yang rendah dapat terjadi karena adanya perubahan gaya hidup

menjadi *sedentary lifestyle* dan perubahan waktu aktivitas yang semula lebih banyak dilakukan di luar rumah berganti menjadi di dalam rumah. Penurunan aktivitas fisik dapat menyebabkan rendahnya keluaran energi sehingga terjadi ketidakseimbangan antara masukan energi dibandingkan dengan energi yang keluar. Akibat dari sedikitnya energi yang keluar dari tubuh, maka sisa dari energi tersebut akan tersimpan menjadi lemak dan menjadi *overweight* yang dapat berlanjut menjadi obesitas.

Untuk menghindari berbagai penyakit tidak menular seperti diabetes mellitus, penyakit jantung korones, dislipidemia, obestias dan penyakit lainnya diperlukan aktivitas fisik atau olahraga dan perhatian lebih pada pola makan. Hal ini dapat ditangani dengan penyebaran informasi dan edukasi yang dapat mencakup tentang pemenuhan angka kecukupan gizi (AKG) yang berdasarkan pada pedoman "Isi Piringku" yang disusun oleh Kemenkes RI pada tahun 2019. Pedoman "Isi Piringku" adalah pedoman yang menganjurkan untuk mengkonsumsi makanan pokok, beraneka ragam lauk pauk, sayuran, dan buah-buahan, serta dilengkapi dengan aktivitas fisik minimal selama 30 menit dalam sehari dan minum 8 gelas air dalam sehari . Aktivitas fisik tidak harus dengan aktivitas olahrga, namun bisa juga dengan kegiatan fisik lainnya yang kita lakukan sehari-hari seperti berjalan, naik tangga, dan lain-lain. Adapun untuk mengurangi konsumsi gula yang berlebih dapat menggunakan anjuran konsumsi gula maksimal 4 sendok makan/orang/hari.

Oleh: Aisyiyah Aida Putri Rahayu dan Evy Christiani Sinaga
Mahasiswa Magister Manajemen UHW Perbanas
Terbit: Radar Surabaya

Dalam tren olahraga masa kini, salah satu olahraga yang dapat dilakukan untuk orang yang terbiasa hidup sedentari adalah *functional training*. Berdasarkan Asosiasi Pelatih Kebugaran Indonesia (APKI), olahraga jenis ini merupakan salah satu tren olahraga yang sedang digandrungi oleh masyarakat modern. Olahraga ini berbeda dengan latihan yang membutuhkan berbagai macam alat, melainkan *functional training* lebih disesuakan dengan gerak tubuh dengan alat olahraga yang simple. Gerakan-gerakan yang simpel ini merupakan penyesuaian terhadap gerakan tubuh sehari-hari seperti berjalan, menggendong anak, menenteng kantong belanja, naik-turun tangga, dan sebagainya. Dengan adanya penyesuaian ini, harapannya masyarakat dapat cocok dengan jenis latihan mobilitas semacam ini sehingga tujuan untuk meningkatkan fleksibilitas, kekuatan, dan stabilitas tubuh dapat tercapai.

# ***Chapter 13:*** Masa Pandemi: Kinerja Bank Terus Membaik

Oleh:

Inneke Octaviani & M. Mundzir

Oleh: Inneke Octaviani dan M. Mundzir
Mahasiswa Magister Manajemen UHW Perbanas
Terbit: Radar Surabaya

# Masa Pandemi: Kinerja Bank Terus Membaik

Covid-19 merupakan sebuah virus yang pertama kali terjadi di kota Wuhan Provinsi Hubei, China pada tanggal 31 Desember 2019. Indonesia merupakan negara yang terkonfirmasi Virus Covid-19 pada Senin 2 Maret 2020. Pandemi Covid -19 yang menerpa seluruh negara termasuk negara Indonesia tidak hanya berdampak pada kesehatan warga negara akan tetapi kondisi tersebut juga berdampak pada perusahan-perusahaan di Indonesia, banyak perusahaan yang mengalami kesulitan akibat dari adanya Pandemi Covid-19, pemutusan hubungan kerja yang dilakukan oleh beberapa perusahaan berdampak pada adanya pengangguran. Lapangan kerja yang semakin sedikit membuat kondisi perekonomian Indonesia terlihat nyata karena dampak Pandemi Covid-19. Dikutip dari Tribun Medan – Hasil survey yang dilakukan secara nasional pada pertengahan Juli terhadap dampak Covi-19, memperlihatkan terdapat tiga sector yang mengalami penurunan pendapatan diantaranya adalah perusahaan pada sector akomodasi dan makanan minuman, dan sektor jasa.

Penurunan kinerja tersebut juga berimbas pada perusahaan dengan sector yang berbeda-beda seperti halnya perbankan. Perbankan sebagai perusahaan yang salah satu dimensinya adalah berorientasi profit juga menjadikan kinerja keuangan sebagai salah satu indikator keberhasilan. Sektor

perbankan merupakan salah sector yang cukup menjadi sorotan di tengah pandemic Covid-19. Menurut data pertumbuhan PDB yang dirilis oleh BPS menunjukkan bahwa pada Kuartal II 2020, sector jasa keuangan mengalami penurunan sebesar -10,32% dibandingkan dengan kuartal sebelumnya. Penurunan ini dinilai wajar, karena dengan adanya kebijakan yang dilakukan dalam menekan penyebaran COVID-19. Perlambatan ekonomi yang terjadi dapat memicu peningkatan dari NPL perbankan akibat dari ketidakmampuan atau terhambatnya debitur dalam melakukan pembayaran kewajiban kepada bank (kredit).

Terkait dengan adanya penurunan NPL yang terjadi akibat pandemic Covid-19. Otoritas Jasa Keuangan (OJK) menerbitkan peraturan tentang restrukturisasi kredit bsnk. Pemberlakuan restrukturisasi kredit diatur dalam POJK 11 tahun 2020 tentang penerapan kebijakan restrukturisasi kredit yang berlaku hingga 31 Maret 2021. Otoritas Jasa Keuangan menerbitkan dua ketentuan yang memperpanjang masa kebijakan relaksasi kredit perbankan dari Maret 2022 menjadi 2023. Perpanjangn relaksaksi kredit tersebut dimaksudkan untuk melakukan pemulihan ekonomi. Relaksasi kredit atau restrukturisasi kredit tersebut diberikan pada perusahaan yang mengalami dampak karena adanya pandemic Covid-19 dengan ketentuan perusahaan tersebut memiliki prospek kinerja yang bagus untuk kedepannya. Kinerja Perbankan di Indonesia dinilai semakin memiliki peningkatan.berbagai upaya yang dilakukan

dalam membangun pemulihan perekonomian Indonesia memiliki dampak bagi perusahaan sector perbankan. Kinerja bank pada Kuartal I 2021 2021 dinilai semakin membaik, bank tersebut diantaranya adalah BCA, Bank Mandiri, dan BNI. Bank tersebut dinilai memiliki peningkatan laba.

Tidak hanya bank-bank konvensioanal, perbankan syariah juga menunjukkan kinerja yang terus tumbuh di tengah masa pandemi ini. Berdasarkan data yang ada pada juli 2021, aset perbankan syariah di tanah air tumbuh sekitar 16,35%, pembiayaan tumbuh 6,82% dan Dana Pihak Ketiga (DPK) tumbuh 17,98%.

Sektor perbankan perlu terus melakukan perbaikan untuk meningkatkan kinerja, terutama yang perlu menjadi perhatian adalah melakukan digitalisasi yang lebih masif dan menjangkau banyak kalangan, serta inovasi produk dan layanan dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat.

# ***Chapter 14:*** Inovasi Dan Kolaborasi *Comprehensive System* Pasca Pandemi Bagi Usaha Kecil Dan Menengah

Oleh:

Supriyati

Oleh: Supriyati
Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis UHW Perbanas

# Inovasi Dan Kolaborasi *Comprehensive System* Pasca Pandemi Bagi Usaha Kecil Dan Menengah

## Pendahuluan

Pandemi COVID-19 yang dialami masyarakat Indonesia sejak 2020 membawa dampak besar bagi kehidupan, sosial dan perekonomian mereka. Operasional usaha yang terhenti, penurunan omzet penjualan, pengangguran yang meningkat terjadi dimana-mana. Namun, bila dilihat dari aspek lain tampak adanya perubahan pemikiran dan perilaku positif. Bila pelaku usaha ingin kesinambungan usahanya dan kehidupannya terjaga dan bertahan menghadapi masalah pandemi tersebut, mereka harus menciptakan ide-ide baru bahkan "ide liar" atau berkolaborasi dalam berbagai sistem bisnis.

Usaha kecil dan menengah merupakan golongan masyarakat bisnis yang memiliki prosentase besar di Indonesia sehingga dampak pandemi secara negatif sangat dirasakan mereka. Pemikiran dan peran masyarakat dan tentunya para akademisi diharapkan diarahkan pada diversifikasi dan penguatan ketahanan usaha mereka. Bila usaha kecil dan menengah tersebut operasionalnya berkembang, kontribusi penerimaan negarapun akan meningkat dan kesejahteraan masyarakat secara keseluruhan dapat dicapai.

Inovasi dan kolaborasi dalam segala hal penting dilakukan bagi semua pelaku usaha dan tidak terkecuali usaha kecil dan menengah. Inovasi dalam proses operasional mulai dari disain produk, manajemen usaha, akuntansi, pemasaran dan membangun jejaring menjadi langkah strategi dalam menjaga keberlangsungan usahanya. Kolaborasi sistem operasionalnya juga dianggap bagian langkah strategi yang menjadi alternatif pertimbangan mencapai visi dan misi perusahaan.

**Pembahasan**

Usaha kecil dan menengah (UKM) dalam suatu negara sangatlah penting dan menjadi kekuatan perekonomian suatu negara. UKM lebih mudah beradaptasi terhadap perubahan lingkungan sehingga UKM mampu menjadi penggerak kewirausahaan dan perekonomian negara (Eko & Rahmi, 2014). Menurut John V. Petrof (1986) kontribusi positif UKM bagi perekonomian suatu negara antara lain berfungs menyebarkan informasi terkait kualitas produk secara memadai, menyerap tenaga kerja secara langsung, menurunkan permintaan barang impor dan mampu memperbaiki standar hidup masyarakat. Tantangan global dan tuntutan teknologi informasi saat ini membawa perubahan pada proses bisnis mereka sehingga strategi inovasi diharapkan membantu keberlangsungan usaha mereka.

UKM memberikan pengaruh cukup besar terhadap perekonomian masyarakat. Hal ini dapat dilihat dari aspek

manajerial, ukuran perusahaan dan pengelolaan sumberdaya manusia. Pemilik usaha khususnya pada usaha keluarga setiap pengambilan keputusan terpusat dan memiliki lapisan manajemen lebih sedikit sehingga bila tidak dikelola secara profesional maka akan sulit menggali isu-isu strategis perusahaan. Ukuran perusahaan yang sederhana akan lebih cepat dalam pengambilan keputusan sehingga UKM lebih fleksibel mengatasi perubahan tanpa dihalangi birokrasi yang kompleks, proses komunikasi lebih bersifat informal dan ini menguntungkan dalam proses inovasi. Pengelolaan sumberdaya manusia menunjukkan UKM mampu menyerap jumlah yang besar, namun terkadang mereka belum memiliki keahlian yang memadai dan kurang pengalaman.

Tantangan UKM dalam inovasi pada produk dan teknologi demikian besar apalagi pasca pandemi. Tantangan inovasi terletak pada kurangnya struktur inovasi, kurangnya sumberdaya manusia, masih adanya perlawanan atas perubahan, terbatasnya kolaborasi. Hal tersebut terjadi karena kurangnya pengetahuan dan pengalaman mereka akan perubahan, kurangnya komunikasi bahkan kurangnya menerima ide-ide cemerlang pegawai, pertimbangan biaya inovasi dan kurangnya informasi pesaing. Kondisi ini berdampak pada perilaku yang cenderung statis dan menerima kondisi begitu saja sehingga ketika terjadi bencana seperti pandemi kemarin banyak pelaku usaha yang frustasi karena operasional usaha mereka terganggu bahkan gulung tikar.

Inovasi adalah perubahan teknis (teknologi) yang akan mengubah metode dan perilaku manusia. Moore (2005) mengembangkan 14 tipe inovasi berbasis tingkatan kedewasaan dari sebuah teknologi sebagai berikut:

**Tabel 1. Klasifikasi Proses Inovasi**

| No | Tipe Inovasi | Deskripsi |
|---|---|---|
| 1 | *Disruptive Innovation* | Penciptaan pasar baru penganggu kemapanan dengan penghentian cara lama |
| 2 | *Application Innovation* | Pengembangan pasar baru dengan produk saat ini |
| 3 | *Product Innovation* | Perubahan fitur dan modifikasi dengan pasar lama dan produk |
| 4 | *Platform Innovation* | Penyediaan prosedur aturan dan perundangan |
| 5 | *Line-Extension Innovation* | Modifikasi pasar terstruktur dengan subkatagori produk premium |
| 6 | *Enhancement Innovation* | Penyempurnaan detail produk |
| 7 | *Marketing Innovation* | Diferensiasi layanan berdasarkan ragam pengguna |
| 8 | *Experiential Innovation* | Nila sebuah produk yang diukur berdasarkan kepuasan pelanggan |
| 9 | *Value-Engineering Innovation* | Efisiensi biaya produksi dan material tanpa merubah mutu produk |
| 10 | *Integration Innovation* | Penurunan harga jual dengan modifikasi proses produksi dan pemasaran yang diintegrasikan dengan elemen lain |
| 11 | *Process Innovation* | Peningkatan margin keuntungan |
| 12 | *Value Migration Innovation* | Pergeseran produk dari pasar komoditi pada pasar untuk |

| | | |
|---|---|---|
| | | konsumen akhir melalui rantai nilai |
| 13 | *Organic Innovation* | Perusahaan memanfatkan sumberdari dalam untuk mengembangkan katagori produk |
| 14 | *Acquisition Innovation* | Pengembangan produk yang bersumber dari luar melalui merger dan akuisisi |

Sumber: Moore (2005) dalam Maludin & maulana (2021).

Pengembangan inovasi pasca pandemi merupakan tantangan tersendiri bagi UKM. Berdasarkan pengamatan dan pendampingan yang telah dilakukan pada UKM di Surabaya dan Sidoarjo (Kadek *et al*, 2021) menunjukkan ada dua hal penting dalam meningkatkan keberlangsungan usaha melalui diversifikasi produk dan kolaborasi. Diversifikasi produk merupakan perluasan jaringan produk dari usaha yang sudah ada sehingga nantinya dapat memberikan banyak pilihan kepada pasar. Diversifikasi produk kedepan diharapkan membuka peluang pasar baru, memperluas pasar lama, meningkatkan omzet perusahaan dan perekonomian masyarakat.

Kedua, kolaborasi khususnya dalam sistem dan manajemen dengan perusahaan lain. Hubungan yang baik dengan partner, pemasok, pembeli, pesaing membuka peluang lebih dalam memperkaya dan meningkatkan usaha. Jaringan usaha yang terbentuk menjadi jaringan usaha yang besar dan pertumbuhan ekonomi secara regional dapat dicapai sehingga banyak UKM

yang akan bertahan dan tumbuh dalam kondisi ekonomi yang fluktuatif dalam pasar dan teknologi.

Inovasi dan kolaborasi pasca pandemi lebih mengarah pada pemanfaat *business digital* dalam operasionalnya. Produk yang dihasilkan cenderung pada produk lama yang dianggap sebagai produk unggulan mereka dan bahkan merupakan warisan turun menurun. *Business digital* dikembangkan pada proses manajerial dan pemasaran sebagai keunggulan kompetitif yang didasarkan atas survey pasar dan pesaing. Bila mereka tidak beralih pada digitalisasi proses bisnisnya, mereka akan tersaingi oleh *marketplace* besar yang sudah sustain memanfaatkan teknologi informasi.

**Kesimpulan**

Usaha Kecil dan Menengah (UKM) memiiki peran besar dalam pengembangan ekonomi masyarakat. Pandemi COVID telah menghancurkan kestabilan dan kesinambungan usaha UKM, bahkan ada yang terhenti atau bangkrut. Ketika orang tidak lagi bertatap muka dan kebanyakan UKM masih berorientasi pada penjualan langsung ke konsumen menjadikan mereka tidak bisa beroperasi sehingga omzet menurun. UKM kebanyakan kurang mampu bersaing dengan *marketplace* besar yang sudah mengembangkan business digital dan memiliki sumberdaya besar.

Ada dua hal penting yang harus dilakukan UKM pasca pandemi, yaitu: inovasi dan kolaborasi. Salah satu bentuk inovasi

adalah diversifikasi produk yang nantinya akan memberikan banyak pilihan kepada pasar dan diharapkan upaya ini mampu meningkatkan omzet perusahaan. kolaborasi terjadi bila UKM membuka diri untuk membangun jejaring dengan UKM lain atau markeplace besar melalui business digital. Keterbatasan teknologi dan sumberdaya yang dimiliki UKM ke depan akan teratasi dengan melakukan inovasi dan kolaborasi tersebut.

# ***Chapter 15:*** Transformasi Digital: Proses Perubahan Teknologi dan Digitalisasi HR

Oleh:

Shania Ananda Nur

Oleh: Shania Ayanda Nur
Mahasiswa Magister Manajemen UHW Perbanas
Terbit: Radar Surabaya

# Transformasi Digital: Proses Perubahan Teknologi dan Digitalisasi HR

Saat ini, teknologi informasi sudah sangat berkembang dan maju seiring dengan perkembangan jaman. Pada era revolusi industri 4.0 ini, hampir seluruh lini kehidupan telah memanfaatkan teknologi informasi. Dari yang sebelumnya menggunakan infrastruktur fisik, sekarang bergeser menjadi infrastruktur digital. Proses perubahan menuju digital merupakan sebuah proses transformasi yang terstruktur dan terencana agar dapat mencapai apa yang menjadi tujuan pemerintah saat ini, yaitu layanan pemerintahan yang berbasis elektronik.

Adanya proses perubahan digital ini bukanlah sebagai pengganti dari sumber manusia yang sudah ada, melainkan sebagai pelengkap bagi satu sama lainnya. Sumber daya manusia menjadi salah satu komponen utama yang terlibat dalam keberhasilan transformasi teknologi. Transformasi ini memang dapat terjadi berkat kemajuan teknologi, namun dalam prakteknya tetap dibutuhkan Sumber Daya Manusia yang andal. Mengutip pernyataan dari *President Director* Telkomtelstra Erik Meijer, transformasi digital yang sukses merupakan perjalanan keseluruhan organisasi yang melibatkan karyawan, meningkatkan keterampilan internal, mengadaptasi struktur dan cara kerja terbaik, serta menciptakan tim yang dapat memaksimalkan teknologi baru. Sekretaris Jenderal dari Kemeneterian Komunikasi

dan Informatika (Kominfo), Rosarita Niken Widiastuti, juga mengatakan hal yang serupa, bahwa percepatan atau akselerasi transformasi digital saat ini juga membutuhkan Sumber Daya Manusia yang unggul. Dalam hal ini, tidak hanya unggul dalam *hard skills* saja, tetapi juga dilengkapi dengan *soft skills*. Untuk mendorong percepatan proses perubahan digital ini Kementerian Kominfo telah mengembangkan beberapa pendekatan untuk pengembangan Sumber Daya Manusia digital di Indonesia. Beberapa diantaranya ada Gerakan Nasional Literasi Digital atau Siberkreasi (pendekatan level dasar), Program Digital *Talent Scholarship* (pendekatan level menengah), dan Digital *Leadership Academy* (pendekatan level *advanced*). Tiap-tiap pendekatan memiliki target Sumber Daya Manusia nya masing-masing sesuai dengan level yang dimiliki oleh individu.

Beberapa organisasi (seperti bisnis *startup*) menganggap bahwa proses perubahan digital ini dapat memberikan dampak positif sekaligus peluang untuk pengembangan bisnis. Namun, ada beberapa organisasi juga yang belum menganggap penting proses perubahan digital ini atau bahkan kurang dapat memanfaatkan teknologinya karena sebagian besar karyawannya belum ‘melek’ teknologi. Karyawan-karyawan yang belum ‘melek’ teknologi ini biasanya membutuhkan waktu lebih banyak untuk beradaptasi dengan teknologi yang ada. Oleh karena itu, untuk mengatasi permasalahan tersebut dibutuhkan peran dari *Human Resource* (HR) *Department* untuk merekrut pekerja yang sesuai dengan

kebutuhan organisasi sekaligus meningkatkan kemampuan karyawan-karyawan yang sudah dimilikinya untuk ‘melek’ teknologi. Penerapan dan pembelajaran terkait teknologi dibutuhkan agar dapat merespon perubahan teknologi yang lincah, dinamis, dan terkini.

Dapat dilihat, dari sini bukan hanya teknologi yang bertransformasi, tetapi *Human Resources* atau Manajemen Sumber Daya Manusia juga perlu untuk bertransformasi ke arah digital. Perubahan Manajemen Sumber Daya Manusia menjadi HR Digital adalah sebagai bentuk perubahan modern dengan memfokuskan pada hal-hal baru secara keseluruhan, misalnya mengamankan akses layanan ke HR dan data serta otomatisasi yang dapat meningkatkan keefisienan dalam pengelolaan sumber daya manusia. Layanan dan strategi Sumber Daya Manusia yang tersistemasi dapat membantu meningkatkan efektivitas, efisiensi, transparansi dalam pengambilan keputusan dan menyusun perencanaan Sumber Daya Manusia ke depannya nanti. Pada akhirnya, fokus utama dari Digitalisasi HR ini adalah adanya integrasi karena pengelolaan sumber daya manusia saling terkait dengan bagian lainnya di suatu organisasi.

Pengelolaan Sumber Daya Manusia yang tersistemisasi dan berbasis informasi ini biasayan disebut sebagai HRIS atau *Human Resource Information System*. Beberapa poin yang ditekankan oleh HRIS ini adalah: (1) Integrasi, (2) *Real Time*, (3) dan Humanis. HRIS menekankan fungsi integrasi dan otomisasi yang dapat

membantu pekerjaan pada bidang Sumber Daya Manusia menjadi lebih efektif dan efisien. Salah satu contoh integrasi pada bidang HR adalah adanya otomasi pada presensi kehadiran *online* dengan penghitungan insentif yang dapat terkalkulasi secara langsung dengan menggunakan sebuah sistem. Uang insentif dapat masuk/terkalkulasi secara langsung sesuai dengan presensi kehadiran dari karyawan tersebut. Presensi, cuti, absen, atau lembur dapat langsung tercata di dalam sistem sekaligus penentuan insentif yang didapatkan.

Adanya HRIS juga dapat memproses data secara langsung atau lebih dikenal sebagai *real-time process*. Pemrosesan data dilakukan saat itu juga disaat karyawan/HR memasukkan data ke dalam sistem. Hal ini bisa meningkatkan efisiensi dalam memproses data karyawan. Selain mempermudah pekerjaan seorang HR, proses yang efisien ini juga dapat meningkatkan kepuasan karyawan.

Penggunaan HRIS memiliki sifat yang lebih humanis atau *human-centered*. HRIS dapat memudahkan karyawan dalam mengisi presensi kehadiran ketika ada saat di mana karyawan tidak bisa bekerja secara langsung dari kantor dan hanya bisa bekerja secara *mobile*, *remote* atau *Work From Home*. Presensi karyawan tidak perlu lagi menggunakan *finger print*, melainkan sudah bisa menggunakan sebuah sistem khusus yang bisa di-*install* pada gawai (seperti handphone, tablet, atau laptop).

Oleh: Shania Ayanda Nur
Mahasiswa Magister Manajemen UHW Perbanas
Terbit: Radar Surabaya

Pada akhirnya bukan hanya teknologi saja yang mengalami perubahan, tetapi manusia juga perlu untuk terus belajar dan adaptif terhadap perubahan-perubahan digital yang berkelanjutan ini agar dapat menjadi sumber daya yang andal serta kompeten. Oleh karena itu, *Human Resource* juga perlu untuk bertransformasi agar dapat mengelola karyawannya menjadi karyawan yang andal, kompeten, dan adaptif terhadap transformasi digital ini. Digitalisasi HR atau perubahan menjadi *Human Resource Information System* ini tidak hanya dapat mempermudah HR, tetapi juga dapat meningkatkan kepuasan karyawan.

# ***Chapter 16:*** Keadaan *E-Commerce* Saat Pandemi

Oleh:

Dhya Sari & Suhardina Widyastuti

Oleh: Dhya Sari dan Suhardina Widyastuti
Mahasiswa Magister Manajemen UHW Perbanas
Terbit: Radar Surabaya

# Keadaan *E-Commerce* Saat Pandemi

Pandemi covid-19 telah menjadi pandemi kelima yang di dokumentasikan sejak pandemi flu 1918. Covid-19 pertama kali di laporkan di Wuhan, Cina yang kemudian perlahan mulai menyebar ke seluruh dunia. Pandemi covid-19 di sebabkan oleh corona virus yang secara resmi di namai *Severe Acute Respiratory Syndrome Coronavirus* 2 (SARS-CoV-2) oleh International Committee on Taxonomy of Viruses (ICTV). Ilmuwan telah mengklasifikasikan coronavirus ke dalam empat sub-grup yaitu alpha, beta, gamma, dan delta. SARS-CoV-2 ini merupakan anggota ketujuh dari keluarga virus corona yang menginfeksi manusia. Berdasarkan analisis filogenetik dan taksonomi. Corona virus ini sangat mudah menular dan cepat baik melalui udara, droplet, kontak fisik, serta permukaan yang telah terkontaminasi.

Cara penyebaran corona virus tersebut menjadikan masyarakat untuk terus menggunakan masker (medis maupun nonmedis) guna mengurangi penyebarannya melalui droplet. Dengan keadaan pandemi ini mengakibatkan masyarakat untuk #stayathome sejak bulan Maret 2020 lalu, sehingga kegiatan masyarakat di lakukan dari rumah baik kerja, sekolah, serta bisnis. Pada zaman modern saat ini keberadaan *e-commerce* sangat di butuhkan mengingat di dalam sebuah aplikasi *e-commerce* semua kebutuhkan primer maupun sekunder masyarakat dapat terpenuhi tanpa harus bertatapan langsung antara pembeli dan penjual.

Menurut IdEA, penjualan pada *e-commerce* mengalami peningkatan sebesar 25% selama pandemik. Hal ini merupakan kesempatan yang perlu dimanfaatkan oleh para pelaku bisnis khususnya bisnis *online*. Tidak menutup kemungkinan para pelaku bisnis juga harus jeli dalam melihat peluang dari pertumbuhan ini serta melakukan inovasi untuk dapat terus beradaptasi dalam mengembangkan bisnis yang di jalankan.

Lalu menurut data iprice.co.id, pada Kuartal 1 tahun 2020 di mana jumlah pengunjung salah satu *web e-commerce* sebanyak 71.533.300 pengunjung. Kemudian pada Kuartal 2 tahun 2020 jumlah pengunjung salah satu web meningkat hingga 93.440.300 di mana pada kuartal ini pandemi COVID-19 telah berlangsung. Hingga akhir tahun 2020 yaitu pada Kuartal 4, jumlah pengunjung salah satu *web e-commerce* menjadi 129.320.800 pengunjung. Berdasarkan data tersebut, dapat di lihat bahwa pandemi di Indonesia yang berkelanjutan menjadikan masyarakat beralih dari sistem berbelanja secara tradisional atau datang langsung ke toko beralih menggunakan sistem belanja *online* yang mana hanya bermodalkan smartphone dan uang non-tunai untuk pembelian barang dan produk yang kita pesan dapat langsung kita beli dan langsung di antar ke rumah tanpa perlu harus datang langsung ke toko.

“Sebelum Covid-19, e-commerce hanyalah sebuah pilihan. Namun untuk sekarang, penting sekali bagi toko retail dan produsen untuk menjual produk melalui platform e-commerce agar

mampu mempertahankan bisnis mereka. Hal ini akan memberikan dampak jangka panjang yang positif karena konsumen akan semakin terbiasa berbelanja secara online." ujar Kusumo Martanto, CEO Blibli.

Dengan fenomena ini, pembisnis di Mall (Pusat Perbelanjaan) pun tak hilang akal, dimana saat usaha mereka dibatasi jam operasionalnya serta penutupan pusat perbelanjaan, disinilah para pebisnis Mall ikut serta mendaftarkan toko mereka pada aplikasi *market place* atau *e-commerce* agar masyarakat juga bisa membeli produk atau barang yang ada di Mall (Pusat Perbelanjaan) tanpa harus datang langsung ke toko.

Dalam pemutusan rantai penyebaran Covid-19, pemerintah menganjurkan masyarakat untuk menjalankan vaksinasi Covid-19. Gerakan pemerintah yang mendorong masyarakatnya melakukan vaksin sangat berdampak pada pengurangan penyebaran Covid-19 di Indonesia. Pasalnya, saat ini Covid-19 sudah mulai mereda di beberapa daerah yang ada Indonesia, mulai dari Pulau Sumatera, Jawa, Kalimantan, Sulawesi, Bali dan pulau – pulau lainnya. Total kasus akhir Oktober 2021 ±720 kasus baru, dibanding pada Kuartal 2 dan Kuartal 3 pada tahun 2021, kasus tertinggi mencapai ±56.000 kasus baru.

Saat ini pusat perbelanjaan, tempat wisata, tempat makan, dan lainnya sudah mulai di buka, namun tetap harus mematuhi syarat yaitu menjaga protokol kesehatan. Sudah banyak masyarakat Indonesia yang mulai berani untuk keluar dari rumah

mereka, pusat perbelanjaan dan tempat makan pun sudah mulai ramai di kunjungi pengunjung. Dengan perlahan semua kegiatan transaksi bersifat tradisional (datang langsung ke toko) mulai kembali normal, namun tidak menutup kemungkinan keadaan ini mengurangi keinginan masyakarat untuk terus menggunakan *web e-commerce* dalam memenuhi kebutuhannya. Pandemi yang di rasakan hingga hampir dua tahun ini menjadi pendukung melonjaknya pengguna *web e-commerce*, meskipun dengan kembali normalnya keadaan, hal ini tidak mempengaruhi keinginan masyarakat untuk tidak berbelanja di *web e-coomerce*, karena *web e-commerce* merupakan *platfoam market place* yang sangat memudahkan bagi pembisnis serta pembeli dalam bertransaksi.

Tidak semua platform market place mengalami peningkatan saat pandemi, pasalnya ada beberapa *e-commerce* yang tidak mengalami peningkatan dan ada juga yang mengalami penurunan pengunjung. Ada banyak faktor penyebab mengapa hal ini bisa terjadi, bisa dari sisi kualitas layanan yang diberikan, kualitas sistem, serta kualitas informasinya.

Perkembangan teknologi yang semakin canggih menjadikan kita sebagai pengguna juga ikut serta dalam proses perkembangan teknologi. Masyarakat zaman sekarang sangat menyukai hal – hal yang bersifat praktis dan nyaman, untuk itu tak heran jika bertransaksi menggunakan *e-commerce* sangat di gemari masyarakat luas. Adanya pandemi justrus menjadikan *e-*

*commerce* lebih di senangi masyarakat dalam memenuhi kebutuhan mereka.

# ***Chapter 17:*** Produktivitas Kerja Selama *Work from Home* (WFH) Di Masa Pandemi

Oleh:

Vega Hardikasari & Shofi Eka Khairunnisa

Oleh: Vega Hardikasari dan Shofi Eka Khairunnisa
Mahasiswa Magister Manajemen UHW Perbanas
Terbit: Radar Surabaya

# Produktivitas Kerja Selama *Work from Home* (WFH) Di Masa Pandemi

Pandemi membuat semua kehidupan berubah dari yang awalnya dilakukan secara langsung dari penjual ke pembeli hingga beralih ke berbelanja *online*. Berbelanja online sendiri sudah ada sejak awal tahun 1990-an. Pada saat itu masih belum terlalu banyak yang menggunakan dan memanfaatkan platform belanja *online*. Selain itu, di negara Indoensia juga belum terlalu mengenal berbelanja secara *online*, masyarakat masih memiliki prinsip ketika membeli sebuah produk atau kebutuhan harus datang langsung ke penjualnya, masyarakat cenderung harus mencoba, melihat, hingga merasakan. Seperti berbelanja pakaian misalnya, konsumen cenderung harus merasakan bahan dari pakaian tersebut, apakah nyaman di pakai atau tidak, apakah bahannya membuat kita merasakan kepanasan atau tidak, dan kriteria lainnya. Tidak hanya itu, untuk membeli kebutuhan sehari-hari pun masyarakat cenderung harus terjun langsung ke pasar. Misalnya untuk membeli sayur, konsumen akan lebih senang jika memilih sendiri sayur yang segar dan tidak layu, konsumen seperti merasakan ketenangan dan kepuasan apabila melihat barang dan kebutuhan sehari-harinya dipilih sendiri, serta konsumen mendapatkan yang terbaik. tetapi belanja *online* semakin digemari dan meningkat karena kaum milenial yang tidak ada waktu untuk berbelanja tetapi harus memenuhi kebutuhan seperti pakaian,

aksesoris, hingga berbelanja kebutuhan rumah tangga seperti perabot rumah hingga belanja untuk kebutuhan sehari-hari untuk memasak. Setelah adanya pandemi ini dengan adanya peraturan pemerintah yang mengharuskan masyarakat untuk tetap di rumah.

Membuat pola hidup masyarakat berubah mulai dari harus menjaga jarak, menggunakan masker dan menjaga protokol kesehatan membuat perubahan dalam kehidupan masyarakat, seperti pelayanan pemerintahaan semua di lakukan secara *online*, mulai dari membayar pajak hingga membuat rekening baru pun bisa di lakukan secara *online*. Tidak sampai di situ saja perubahan juga semakin terjadi dalam cara masyarakat berbelanja, berbelanja yang dulunya harus datang ke tempat penjual, memilih langsung produk hingga bahan makanan sehari-hari. Sekarang sudah tersedia secara *online*, tidak hanya itu konsumen juga bisa milih produk untuk memenuhi kebutuhan dari luar daerah mereka.

Demi kenyamanan dan keamanan serta mematuhi peraturan yang diberikan pemerintah konsumen lebih memilih untuk berbelanja *online*, dikarenakan konsumen tidak bisa pergi secara bebas, dan adanya larangan pemerintah untuk membuka beberapa pusat perbelanjaan. oleh karena itu pada periode pandemi masyarakat lebih suka berbelanja secara *online* melalui *e-commerce* kesayangan mereka masing-masing. Selain itu, berbelanja online juga mudah dan cepat. Serta memiliki banyak pilihan dalam sekali mencari, serta sudah banyak sekali produk-produk berkualitas yang ada pada *platform* belanja *online*,

sehingga membuat konsumen lebih nyaman berbelanja, tanpa harus datang ketempat, kebutuhan konsumen sudah bisa terpenuhi. Menurut data yang di keluarkan oleh Bank Indonesia Sepanjang semester I-2021, transaksi *e-commerce* tumbuh 63,4 persen menjadi Rp186,7 triliun, yang mana hal ini menunjukkna tren belanja *online* selama pandemi meningkat cukup drastis dibandingkan sebelum adanya pandemi. Bank Indonesia juga memperkirakan hingga akhir tahun 2021 transaksi *e-commerce* dapat meningkat 48,4 persen sepanjang tahun 2021 menjadi Rp395 triliun. Hal ini diluar prediksi sebelumnya tentang pertumbuhan *e-commerce* di indonesia.

Peningkatan transaksi *e-commerce* tersebut menjadi cerminan bahwa digitalisasi UMKM sangat penting, apalagi mengingat ekonomi dan keuangan digital di tengah Covid-19 tumbuh sangat cepat. Dalam indikator frekuensi belanja yang di lakukan riset oleh SnapCart, *e-commerce* Shopee menjadi perusahaan dengan frekuensi transaksi bulanan terbanyak dibandingkan dengan *e-commerce*_lain dalam tiga bulan terakhir. Yang mana Shopee mencatat nilai rata-rata 5,44 kali per bulan. Sementara itu, posisi berikutnya berturut-turut diisi oleh Tokopedia dengan rata-rata 3,99 kali dan Lazada dengan rata-rata 3,61 kali. Selain *e-commerce* yang perlu dibahas, penggunaan uang elektronik dalam transaksi pembayarannya juga menjadi cacatan penting yang tidak bisa lepas dari adanya peningkatan belanja pada pandemi tersebut.kepraktisan yang menjadi ujung

tombak dalam iklan *e-commerce* yang ada diindonesia itu juga ikut didalammnya tentang uang elektronik. Beberapa raksasa e-commere diindonesia menggandeng uang elektronik sebagai media pembayaran jadi tidak heran apabila pertumbuhan uang elektronik sangat pesat diindonesia. adapun untuk transaksi uang elektronik pada paruh pertama tahun ini berhasil tumbuh 41 persen mencapai Rp132 triliun, sehingga keseluruhan tahun diperkirakan mencapai Rp278 triliun. Dari data diatas menunjukkan belanja *online* sangat meningkat pada pandemi ini. Selain menawarkan berbelanja *online*, *e-commerce* juga menawarkan berbagai kemudahan, seperti pembayaran di akhir bulan atau yang sering diketahui *paylater*. Tidak sampai disitu saja beberapa e-commerce juga menawarkan produk-produk investasi mulai dari emas hingga reksa dana yang bisa dipilih oleh konsumen, selain itu juga investasi tersebut di mulai dengan harga yang cukup terjangkau oleh masyarakat Indonesia. *E-commerce* tidak hanya menawarkan berbelanja *online*, tetapi juga menawarkan berbagai kemudahan untuk konsumen agar dapat mendukung konsumen dalam melewati pandemi ini dan juga memastikan kenyamanan konsumen dalam berbelanja *online*.

# ***Chapter 18:*** Gen Z Penentu Keberhasilan '*Society 5.0'*

Oleh:

Dito Jelang Maulana

Oleh: Dito Jelang Maulana
Mahasiswa Magister Manajemen UHW Perbanas
Terbit: Radar Surabaya

# Gen Z Penentu Keberhasilan 'Society 5.0'

Kunci peningkatan perekonomian di Indonesia pada masa yang akan datang ditentukan oleh generasi Z. Generasi Z merupakan manusia yang lahir tahun 1996 hingga 2000an, generasi ini termasuk pada golongan manusia muda yang memiliki segudang ide kreatif inovatif dan hidup bersama teknologi. Perkembangan perekonomian di Indonesia harus terus berkembang disaat saat kondisi sulit ini karena adanya pandemi Covid-19, perkembangan ekonomi tidak hanya skala nasional namun juga skala internasional. Menurut guru besar marketing Indonesia Bapak Hermawan Kartajaya mengatakan 'saya percaya bahwa perekonomian Indonesia kayak Nike, 2020 turun makanya government harus turun tangan'. Nike dengan logo bergambar centang di ibaratkan dengan keadaan perekonomian saat ini akibat covid-19 logo tersebut yang memiliki makna posisi *relief*, *recovery* dan *rise*. Dalam rangka keadaan relief menuju *recovery* diperlukannya peran pemerintah untuk membantu perbaikan dengan penetapan undang-undang yang berlaku, kebijakan serta peraturan perubahan kegiatan ekonomi berskala nasional dan internasional. Bentuk perbaikan juga dapat dilakukan dengan bantuan investment oleh pihak swasta yang berlaku dengan dasar UndangUndang Cipta Kerja. Kondisi ini menguntungkan semua generasi terutama generasi Z yang telah mengalami kesulitan saat masa sulit pandemi covid 19. Generasi Z pada saat ini dan 10 tahun

kedepan penentu keberhasilan perekekonomian dalam skala besar, generasi ini pada tahun 2025-2030 mulai produktif dalam melakukan kinerja serta menghasilkan uang, sehingga perekonomian meningkat tidak hanya skala nasional tapi sampai skala internasional. Indonesia sangat beruntung karena tingkat produktif dalam menuju tujuan nya mencapai Perkembangan perekonomian di dorong oleh generasi Z karena memiliki semangat yang tinggi serta inovasi yang dihasilkan selalu terbaru. Masa pandemi yang telah dilalui hingga saat ini dapat disebut dengan kondisi post normal, membuat indonesia sebelumnya melakukan sesuatu secara offline beralih menjadi online. Tentu kedepannya seluruh negara mengalami keadaan post normal, dimana keadaan penggabungan online dan offline yakni tidak bisa lagi offline tanpa online.

Gen Z memiliki usia produktif serta mereka telah hidup bersama dengan teknologi, perubahan teknologi yang sangat cepat dan kompleks membuat perkembangan teknologi dalam keberhasilan nya ditentukan oleh generasi Z mulai dari industri 4.0 hingga saat ini pada society 5.0. Era super smart society atau disebut society 5.0 sedang ramai dibahas oleh seluruh masyarakat di dunia yang diperkenalkan oleh pemerintah jepang pada tahun 2019 sengaja dibuat sebagai antisipasi dari gejolak akibat revolusi industri 4.0. Society 5.0 juga dapat diartikan sebagai sebuah konsep masyarakat yang berpusat pada manusia dan berbasis teknologi. Teknologi kedepannya akan hidup berdampingan dengan manusia

untuk meningkatkan kualitas hidup secara berkelanjutan, hal ini tentu sesuai dengan keadaan generasi Z sebagai i-gen. Dalam menjawab tantangan revolusi industri 4.0 menuju society 5.0 generasi Z perlu memiliki pendidikan yang berisi tentang kreatvitas, berpikir kritis, komunikasi, kemampuan memecahkan masalah dan kolaborasi atau kerjasama, karena era ini sebagai keadaan dimana masyarakat yang dapat menyelesaikan berbagai tantangan dan permasalahan sosial dengan memanfaatkan berbagai inovasi yang lahir di era Revolusi industri 4.0.

Perusahaan yang ingin bertahan dan terus berkembang di era society 5.0 perlu menerapkan CIEL, apa itu CIEL? CIEL yakni creativity, innovation, entrepreneur, leadership dengan menyiapkan sumber daya manusia yang berkualitas berasal sebagian dari generasi Z serta menyiapkan kondisi geografis lebih baik dari lingkungan kerja, pendidikan atau sekolah, hingga keluarga. Kondisi post pandemic saat ini yang dibutuhkan adalah kreativitas untuk menghasilkan produktivitas kinerja agar dapat menutup krisis. Industri 4.0 harus bergerak ke society 5.0 secara cepat teknologi for humanity perlunya etika untuk menjalankan kegiatan dari mesin dan manusia. Human atau orang itu harus diperbarui untuk terus meningkatkan tingkat kreativitas sedangkan saat ini yang dibicarakan hanya teknologi-teknologi. Post pandemic tidak dapat hanya dilakukan secara digital addoption tetapi perlunya transformation human, agar bagaimana mengolah knowledge atau kemampuan menjadi bisnis diskusi untuk

menjalankan society 5.0. Bapak Hemawan Kartajaya mengatakan bahwa ‘Pandawa Sadewo simbolnya Arjuno apalagi kalau sudah online aturan baru online sudah baru lahir normal dipikir balik lagi nanti apalagi orang sudah menduga-duga 2022 nanti endemi adanya jadi kita biasa aja kayak hidup dengan flu’ katanya. Jadi sekarang ilmu Pandawa Lima Yang elit itu tidak cukup lagi harus dicampur dengan punakawan itu Bagong, Petruk, Gareng, dan Semar ilmunya 2 itu dicampur jadi omni sehingga menghasilkan satu offline dan satu online menjadi satu.

Generasi Z menggunakan konsep pembelajaran dalam menghadapi society 5.0 yakni dengan boleh memilih berbagai model pembelajaran seperti discoverey learning, project based learning, problem based learning, dan inquiry learning pendidikan. Penggunaan konsep tersebut dibarengi dengan kondisi saat ini yang dilakukan melalui online dan offline, sehingga generasi z memiliki produktivitas kinerja yang maksimal dengan menghasilkan kinerja untuk membangun keberhasilan perekonomian skala besar.

# ***Chapter 19:*** Bangkitkan Pelaku UMKM dari Efek Pandemi dengan Kredit Usaha Rakyat

Oleh:

Dwi Nur Cahyo & Herlina Ika Yunita

Oleh: Dwi Nur Cahyo dan Herlina Ika Yunita
Mahasiswa Magister Manajemen UHW Perbanas
Terbit: Radar Surabaya

# Bangkitkan Pelaku UMKM Dari Efek Pandemi Dengan Kredit Usaha Rakyat

Kredit Usaha Rakyat (KUR) yang resmi diluncurkan pada 5 November 2007 dan masih terus berjalan hingga saat ini, merupakan salah satu program pemerintah dalam meningkatkan akses pembiayaan kepada Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) yang disalurkan lewat lembaga keuangan dengan pola penjaminan. Program KUR dimaksudkan untuk memperkuat kemampuan permodalan usaha dalam rangka pelaksanaan kebijakan percepatan pengembangan sektor riil dan pemberdayaan UMKM.

Penyaluran KUR ditujukan kepada pelaku UMKM individu/perseorangan, badan usaha dan/atau kelompok usaha yang memiliki usaha produktif dan layak, namun belum memiliki agunan tambahan atau feasible namun belum bankable. KUR bisa digunakan untuk keperluan modal kerja maupun investasi. Dana yang disalurkan dalam bentuk KUR bukanlah berupa bantuan sosial dari pemerintah yang diberikan cuma-cuma, namun 100 % merupakan dana yang dikumpulkan oleh lembaga keuangan penyalur KUR itu sendiri dan disalurkan dalam bentuk kredit yang wajib dikembalikan dengan pembayaran oleh debitur. Peran pemerintah adalah memberikan subsidi bunga ke Lembaga keuangan penyalur KUR. Sehingga bunga KUR yang dibebankan

ke nasabah saat ini hanyalah sebesar 6% efektif per tahun. Dengan adanya kebijakan pemerintah di masa pandemi, debitur hanya dibebankan bunga 3% saja efektif per tahun karena pemerintah menambahkan lagi subsidi bunga 3% kepada para penerima KUR. Dengan suku bunga terbaru yang hanya 6% efektif per tahun, KUR menjadi sangat menarik bagi UMKM. Diharapkan dengan suku bunga yang murah dan syarat administrasi yang mudah, akan membantu UMKM mengembangkan usa hanya. Sehingga ke depan tidak ada lagi pelaku usaha mikro yang bangkrut dan terjerat permasalahan keuangan karena terjebak oleh pinjaman uang dari rentenir. Sebab, tujuan KUR adalah untuk meningkatkan dan memperluas akses pembiayaan kepada usaha produktif, meningkatkan kapasitas daya saing pelaku UMKM dan mendorong pertumbuhan ekonomi dan penyerapan tenaga kerja.

Di masa pandemi dimana UMKM harus bisa tetap bertahan dan bangkit kembali usahanya, maka peran KUR sangat membantu. Apalagi saat ini Bank Rakyat Indonesia (BRI) yang menjadi salah satu Lembaga Keuangan Penyalur KUR dengan porsi terbanyak, merilis skim KUR yang memungkinkan angsuran pokok grace period. Dimana selama 6 bulan setelah akad kredit debitur penerima KUR bisa mendapat opsi hanya membayar bunga saja, sehingga besaran kredit yang diterima bisa dimanfaatkan secara maksimal untuk meningkatkan permodalan usahanya, dan selama 6 (enam) bulan pertama hanya cukup menyisihkan sedikit angsuran untuk pembayaran bunganya. Selain skim grace period,

BRI juga membekali petugas kreditnya dengan smartphone yang ditanamkan aplikasi BRI Sistem Perkreditan Online Terpadu (BRISPOT) yang digunakan untuk melakukan proses kredit dari prescreening hingga pencairan kredit masuk ke rekening nasabah. Dengan BRISPOT maka proses kredit menjadi lebih cepat dan real time online, dapat diproses langsung di lokasi usaha nasabah saat petugas kredit melakukan survey kelayakan usaha nasabah.

Peningkatan layanan KUR dan juga digitalisasi dalam prosesnya tentu seiring dengan penerapan protokol kesehatan dalam rangka pencegahan dan kegiatan memutus mata rantai pandemi dan penyebaran virus Corona. Idealnya tugas lembaga keuangan yang ditunjuk tidak hanya sampai pada penyaluran KUR saja, tapi diharapkan fungsi edukasi dan pembinaan serta pengawalan kepada debitur penerima KUR tersebut. Agar KUR tepat sasaran maka perlu adanya monitoring dan pembinaan, petugas bank diharapkan untuk mampu menjadi financial advisor yang bisa mengarahkan nasabah dalam pengelolaan keuangan dan juga pengelolaan usahanya, sehingga dengan pendampingan yang memadai usaha debitur mengalami kemajuan dan ke depan menjadi layak untuk naik kelas ke segmen kredit yang lebih tinggi.

# ***Chapter 20:*** Pengembangan Usaha Olahan Tuna (Frozen Food) Di Masa Pandemi Covid-19

Oleh:
Adhani Fiqriansyah Afianto

Oleh: Adhani Fiqriansyah Afianto
Mahasiswa Magister Manajemen UHW Perbanas
Terbit: Radar Surabaya

# Pengembangan Usaha Olahan Tuna (*Frozen Food*) Di Masa Pandemi Covid-19

Selama masa pandemi virus corona (Covid-19) masih banyak masyarakat yang merasakan dampaknya. PSBB hingga PPKM telah ditarapkan oleh pemerintah untuk menekan penurunan kasus positif covid ini. Dampak ini juga sangat berpengaruh terhadap perkembangan ekonomi dan bisnis.

Pengusaha kecil maupun besar harus lebih mengembangkan idenya dalam memasarkan produk dan jasa sebagai strategi untuk mempertahankan nama (brand) perusahaan. Masa pandemi yang mana setiap kegiatan dibatasi dengan penerapan social distancing, pemasaran digital atau online menjadi salah satu trategi yang dijalankan oleh pengusaha kecil maupun besar.

Afianto Amin sebagai Owner CV. Prima Indo Tuna dan PT. Prima Global Sukses menjelaskan kondisi bisnis dimasa pandemi yang banyak kendala baik dalam ketersediaan bahan baku maupun dalam pengiriman (ekspor) produk. Proses Ekspor dari indonesia sempat dihentikan selama PSBB yang membuat penumpukan produk sehingga keuntungan perusahaan sedikit. Bisnis lain yang merasakan dampak dari Covid-19 ini yaitu bisnis dibidang Travel, Restaurant, Mall dan lainnya. Karena bisnis tersebut yang harus dijalankan dan memungkinkan menimbulkan kerumunan masyarakat sehingga pemerintah membatasi operasionalnya.

Namun demikian ada juga bisnis yang tetap stabil bahkan meningkat di masa pandemi seperti apotik, produk kesehatan, obat-obat traditional hingga penyedia aplikasi belajar/kerja online. Hal ini karena orang-orang berlomba untuk menjaga kondisi kesahatan agar terhindar dari virus covid-19. Sehingga produk-produk kesehatan sangat dicari seperti masker dan berbagai vitamin untuk memelihara kesehatan.

Sebagai pengusaha ekspor, Afianto meningkatkan penjualan domestik pada PT. Prima Global Sukses untuk tetap mempertahankan usahanya di masa pandemi. Dan saat ini melakukan pengembangan usaha dibidang olahan tuna (frozen food). Frozen food menjadi salah satu usaha yang meningkat di masa pandemi karena memiliki daya simpan yang lama dan dapat dipasarkan secara online ke konsumen. Makanan frozen food ini digemari oleh semua kalangan baik anak-anak maupun orang dewasa. Produk ini juga menjadi salah satu terobosan untuk daerah-daerah yang susah mendapatkan hasil perikanan yang segar.

"Selama masa pandemi Covid-19 ini kita harus terus berpikir kreatif untuk mempertahankan usaha kita, oleh karena itu saya harap bisnis olahan ini dapat berkembang dengan baik dan bisa menjadi peluang juga untuk masyarakat yang mengalami dampak covid-19 seperti kehilangan pekerjaan dengan menjadi mitra kami (distributor/reseller)" kata Afianto.

Masyarakat yang kena dampak PHK maupun IRT yang ingin mendapatkan penghasilan di masa pandemi ini memiliki peluang dengan menjadi distributor atau reseller produk frozen food ini. Mereka dapat memasarkan pada media sosial pribadi mereka ataupun menjual langsung ke daerah sekitar tempat tinggalnya. Tanpa harus menumpuk produk banyak secara pribadi, masyarakat dapat memasarkan produk dengan mengambil langsung ke pabrik maupun distributor utama dari olahan ikan tuna makassar ini.

Menjadi distributor dan reseller untuk produk frozen food sangat membantu perekonomian masyarakat yang belum mendapatkan pekerjaan dimasa pandemi ini. Syarat dan ketentuan yang harus dipenuhi mereka juga tidak menyulitkan terutama dijaman sekarang yang semua orang sudah aktif menggunakan social media, sehingga menjadi wadah yang mudah untuk memasarkan jualan tanpa harus bertatap muka atau bertemu secara langsung. Dan didukung dengan banyaknya system pengiriman melalui gojek, grab dan pengiriman lainnya.

"Melihat kondisi hingga saat ini, kasus Covid-19 masih terus ada. Jadi kita harus beradaptasi dengan kondisi dimana lapangan kerja masih sulit dan pembatasan seperti sekolah/kerja dari rumah juga masih diperlakukan. Sehingga melihat peluang usaha seperti ini sebaiknya kita manfaatkan bersama" ungkap direktur PT. Prima Global Sukses.

Produk olahan dari PT. Prima Indo Tuna ini sudah dipasarkan ke beberapa daerah di Sulawesi selatan seperti

Makassar, Maros, Barru, Pangkep dan lainnya. Target pemasaran selanjutnya dari industri ini adalah pulau jawa karena diketahui olahan ikan cukup tinggi diminati oleh masyarakat pulau jawa. Karena sulitnya mendapatkan hasil perikanan yang segar. Sehingga dipilih inovasi pengembangan olahan ikan ini. Keunggulan dari produk ini juga karena memiliki nilai gizi yang tinggi yang berasal dari bahan baku ikan tuna yang segar dan tanpa bahan pengawet.

# ***Chapter 21:*** Peranan *Good Corporate Government* Pada Perbankan di Indonesia

Oleh:

Anggraeni

Oleh: Dr. Anggraeni, SE.,M.Si
Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis UHW Perbanas

# Peranan *Good Corporate Government* Pada Perbankan di Indonesia

Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1998 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1992 tentang Perbankan (selanjutnya disebut Undang-Undang Perbankan), menyatakan bahwa bank merupakan lembaga *intermediasi* keuangan yang dalam operasionalnya melakukan kegiatan menghimpun dan menyalurkan dana kepada masyarakat. Aktifitas menghimpun dan menyalurkan dana kepada masyarakat merupakan karakteristik bank sebagai perusahaan yang memiliki bisnis yang *high risk* sekaligus sebagai perusahaan yang *highly leveraged.* Bank harus mampu menjaga kepercayaan masyarakat dan reputasi merupakan modal yang penting. Bank memiliki berbagai instrumen dari Otoritas agar perusahaan dapat pumbuh dan berkembang serta menjaga citra bank yaitu dengan menerapkan *Good Corporate Governance* (tata kelola perusahaan yang baik).

Struktur Tata Kelola Bank terdiri atas struktur dan infrastruktur GCG. Struktur GCG Bank terdiri dari Organ Utama dan Organ Pendukung. Organ Utama terdiri dari Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS), Dewan Komisaris, dan Dewan Direksi. Organ Pendukung terdiri dari Komite yang berada di bawah Dewan Komisaris, Komite yang berada di bawah Direksi, *Corporate Secretary*, Satuan Kerja Manajemen Risiko (SKMR), Satuan Kerja Kepatuhan (SKK), Satuan Kerja Audit Intern

(SKAI), dan Auditor Ekstern. Infrastruktur GCG Bank mencakup kebijakan, pedoman, atau prosedur kerja dan manajemen sistem informasi yang mendukung operasional unit kerja. Organ Utama dan Organ Pendukung GCG wajib meyakini ketersediaan dan kesiapan infrastruktur untuk mencapai rencana korporasi dan rencana bisnis yang telah ditetapkan sebelumnya.

## PRINSIP-PRINSIP *GOOD CORPORATE GOVERNANCE*

*Good Corporate Governance* atau disingkat dengan GCG adalah seperangkat peraturan yang mengatur tiga hubungan antara pemegang saham, pengurus perusahaan, pihak kreditur, pemerintah, karyawan, serta para pemegang kepentingan internal dan eksternal lainnya yang berkaitan dengan hak-hak dan kewajiban mereka atau dengan kata lain suatu sistem yang mengendalikan perusahaan, dengan tujuan menciptakan nilai tambah bagi semua pihak yang berkepentingan. (*Forum for Corporate Governance in Indonesia* (FCGI), 2001).

Peraturan Otoritas Jasa Keuangan No. 55/POJK.03/2016 tentang Penerapan Tata Kelola bagi Bank Umum menyatakan bahwa, penerapan prinsip-prinsip dasar GCG harus mencakup lima prinsip yaitu: Prinsip pertama, transparansi *(transparency)*, disebut juga dengan keterbukaan, maksud keterbukaan dalam hal ini berupa terbuka dalam hal mengemukakan informasi yang material dan relevan serta keterbukaan dalam proses pengambilan keputusan. Prinsip kedua, akuntabilitas *(accountability)* yaitu

kejelasan fungsi dan pelaksanaan pertanggungjawaban organ bank, strategi-strategi yang dilakukan, visi misi perusahaannya, bank juga harus memastikan terdapatnya *check and balance system* dalam pengelolaan bank agar dalam pelaksanaannya berjalan efektif. Prinsip ketiga, pertanggungjawaban *(responsibility)*, dimana dalam hal ini berkenaan dengan kesesuaian pengelolaan sistem perbankan dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku serta juga memperhatikan aspek prinsip pengelolaan perbankan yang baik dan sehat, berpedoman dengan kehati-hatian dalam segaka mekanismenya, serta tak lupa juga peduli lingkungan dan sosial. Prinsip keempat, independensi *(independency)* yaitu bebas dari pengaruh pihak manapun atau bisa disebut dengan tidak ada tekanan dari pihak manapun. Prinsip kelima, kewajaran *(fairness)* yaitu keadilan dan kesetaraan dalam memenuhi hak-hak *stakeholders* berdasarkan perjanjian dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

**Gambar. 1 Prinsip GCG atau Tata kelola**

Dengan menerapkan 5 (lima) prinsip GCG atau Tata Kelola, Bank memiliki keyakinan bahwa Bank akan mampu menjamin terciptanya peningkatan kualitas pelaksanaan GCG yang juga merupakan salah satu upaya untuk memperkuat industri perbankan nasional di Indonesia. Untuk memastikan penerapan 5 (lima) prinsip dasar GCG, Bank telah melakukan *self assessment* secara periodik yang telah ditentukan oleh Otoritas, yaitu Bank wajib melakukan per semester, dengan mempertimbangkan 11 (sebelas) aspek penilaian sebagai berikut:

1. Pelaksanaan Tugas dan Tanggung Jawab Direksi
2. Pelaksanaan Tugas dan Tanggung Jawab Dewan Komisaris
3. Kelengkapan dan Pelaksanaan Tugas Komite
4. Penanganan Benturan Kepentingan
5. Penerapan Fungsi Kepatuhan
6. Penerapan Fungsi Audit Intern

7. Penerapan Fungsi Audit Ekstern
8. Penerapan Manajemen Risiko termasuk Sistem Pengendalian Intern;
9. Penyediaan Dana Kepada Pihak Terkait (*Related Party*) dan penyediaan dana besar (*Large Exposure*)
10. Transparansi Kondisi Keuangan dan Non Keuangan Bank, Laporan Pelaksanaan Tata Kelola dan pelaporan Internal
11. Rencana Strategis Bank

Prinsip-Prinsip dalam GCG mengarahkan perusahaan mencapai tujuan, baik tujuan jangka pendek maupun tujuan jangka panjang. Dalam kerangka tatakelola Bank yang baik terwujud dalam 11 (sebelas) faktor penilaian tersebut, terdapat manajemen risiko dan sistem pengendalian intern yang juga memiki peran penting dalam pe

**Gambar 2. Skema Penerapan Prinsip-Prinsip Tata Kelola**

Dari skema di atas menunjukkan bukti bahwa dalam penerapan prinsip-prinsip Tata Kelola bank yang baik atau *good*

*governance* akan menghasilkan pencapaian tujuan Bank jangka panjang yang lebih baik, yang pada akhirnya pencapaian keuntungan Bank dapat ditingkatkan. Dari gambar di atas tampak bahwa prinsip GCG juga dikombinasikan dengan praktik manajemen risiko dan sistem pengendalian yang baik. Manajemen Risiko dan sistem pengendalian internal merupakan salah satu perangkat dasar yang diperlukan untuk menopang pelaksanaan GCG.

Berbagai peraturan perundang undangan Penerapan Tata Kelola Bank harus mematuhi, antara lain:

1. Undang-Undang No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas
2. Peraturan Otoritas Jasa Keuangan No. 18/POJK.03/2014 tentang Tata Kelola Terintegrasi bagi Konglomerasi Keuangan
3. Peraturan Otoritas Jasa Keuangan No. 33/POJK.04/2014 tentang Direksi dan Dewan Komisaris Emiten atau Perusahaan Publik
4. Peraturan Otoritas Jasa Keuangan No. 45/POJK.03/2015 tentang Penerapan Tata Kelola dalam Pemberian Remunerasi bagi Bank Umum
5. Peraturan Otoritas Jasa Keuangan No. 56/POJK.04/2015 tentang Pembentukan dan Pedoman Penyusunan Piagam Unit Audit Internal

6. Peraturan Otoritas Jasa Keuangan No. 55/POJK.03/2016 tentang Penerapan Tata Kelola bagi Bank Umum
7. Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan Nomor 15/SEOJK.03/2015 tentang Penerapan Tata Kelola Terintegrasi bagi Konglomerasi Keuangan
8. Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan No. 40/POJK.03/2016 tentang Penerapan Tata Kelola dalam Pemberian Remunerasi bagi Bank Umum
9. Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan No. 13/SEOJK.03/2017 tentang Penerapan Tata Kelola Bagi Bank Umum
10. Peraturan Otoritas Jasa Keuangan No. 1/POJK.03/2019 tentang Penerapan Fungsi Audit Intern pada Bank Umum

Dalam jangka panjang, penerapan GCG ini akan memberikan dampak positif terhadap penciptaan nilai *(value creation)* dan keberlangsungan bisnis Bank *(sustainability)*. Meskipun kompleksitas masalah tata kelola ini bukanlah sesuatu yang dapat diselesaikan dengan cepat. Masalah tata kelola pada perbankan akan terus berkembang dari waktu ke waktu dan akan meluas cakupannya seiring dengan berkembangnya kompeksitas yang terjadi dalam dunia perbankan. Implementasi Tata Kelola Bank harus dapat ditunjukkan dengan capaian berbagai kinerja Bank yang antara lain: 1. Pencapaian profitabilitas, 2. Kredit yang disalurkan (LDR), 3. Pertumbuhan aset, 4. Dana Pihak Ketiga maupun rasio CASA dan. 5. Total Ekuitas maupun Kecukupan

Modal (CAR) serta 6. *Non Performing Loan* (NPL) dan Tingkat Efisiensi (BOPO) serta indikator-indikator penting lainnya yang tercapai bahkan melampaui target dalam Rencana Bisnis Bank. Bagaimana dengan bukti implementasi GCG terhadap kondisi Perbankan di Indonesia? Apakah peningkatan implementasi Tata Kelola mampu berbanding lurus dengan peningkatan kinerja Bank di Indonesia secara keseluruhan?

Dengan mengedepankan penerapan tata kelola, Bank diharapkan tidak saja mencapai kinerja sesuai Rencana Strategis Bank (RBB), tetapi juga dapat terhindar dari dampak negatif krisis perekonomian global, meningkatkan efisiensi, meningkatkan kepercayaan dan keyakinan seluruh stakeholder. Penerapan GCG pada Bank diharapkan juga mampu menjaga stabilitas sistem keuangan secara keseluruhan yang senantiasa terpelihara secara berkesinambungan. Pada akhirnya, keberhasilan industri jasa keuangan dalam menerapkan GCG akan menempatkan posisi lembaga keuangan khususnya Bank di Indonesia sejajar dengan lembaga keuangan internasional.

# ***Chapter 22:*** *Understanding Coopetition and Coopetition During Pandemic Era*

Oleh:

Faizatul Hiqmah

Oleh: Faizatul Hiqmah
Dosen Universitas Hayam Wuruk Perbanas

# *Understanding Coopetition and Coopetition during Pandemic Era*

## Definisi dan Sejarah *Coopetition*

Kajian mengenai *coopetition* muncul ketika Bengtsson dan Kock (2000) mempublikasikan sebuah karya seminal yang menyebutkan coopetition melibatkan dua kompetitor bisnis yang berupaya mengelola kerjasama sekaligus kompetisi untuk bertahan dan memperkuat bisnis mereka (Crick and Crick, 2021). Namun demikian, sejarah awal munculnya wacana *coopetition* sendiri oleh Gast et al (2015) disebutkan telah dimulai sejak Porter (1981) memperkenalkan *competitive paradigm* yang menganalisa dinamika industri dan memperkenalkan *five force models* untuk menjelaskan dasar dan kompleksitas kompetisi dalam industri itu sendiri. Paradigma ini kemudian dikembangkan oleh Williamson (1985) yang menggunakan *transaction cost theory* untuk menjelaskan bagaimana efisiensi transaksi dipengaruhi oleh struktur hubungan antar organisasi. Lebih jauh, Barney (1991) menghubungkan keunggulan kompetitif perusahaan dengan firms resource base, yang menyebutkan bahwa keunggulan kompetitif dapat dicapai melalui akumulasi sumber daya yang jarang didapat, bernilai tinggi, serta tidak tergantikan yang bisa didapatkan melalui kerjasama.

*Coopetition* sendiri pada dasarnya merupakan strategi perusahaan dengan menjalin kerjasama dengan sejumlah kompetitor dalam portofolio bisnis mereka (Ritala, 2012). Sementara Bradenburger dan Nalebuff (1995) menyebutkan bahwa coopetition merupakan bentuk kombinasi kerjasama dan kompetisi atau persaingan antar perusahaan. Perusahaan yang melakukan kerjasama akan mendapatkan keunggulan kompetitif (Rodrigues et al., 2011). Dalam hal ini kesuksesan *coopetition* bisa didapat jika ada keseimbangan antara persaingan dan kerjasama itu sendiri (Porter, 1998; O'Connell, 2001). Selain itu coopetition juga bisa dilihat dari adanya kerjasama dan persaingan yang muncul bersama-sama Bengtsson dan Kock (2000).

Implikasi dari *coopetition* adalah adanya *share of knowledge* yang bisa menjadi sumber keunggulan kompetitif (Rodrigues et al., 2011). Pengetahuan dalam hal ini didapatkan atau diberikan melalui kerjasama yang juga bisa digunakan sebagai alat untuk berkompetisi (Osorio et al., 2002; Levy et al., 2003). Secara lebih sederhana, *coopetition* didefinisikan sebagai kolaborasi antara perusahaan yang bersaing (Ritala, 2012); penggabungan antara kerjasama dan kompetisi antar unit fungsional antar perusahaan yang menjadi faktor penentu kinerja dan pembelajaran perusahaan (Knein et al., 2020).

***Why Coopetition?***

Menjalin kerjasama terutama dengan kompetitor bisnis tentunya bukan hal yang mudah. Namun demikian beberapa

rujukan menunjukkan bahwa banyak perusahaan yang menggunakan strategi coopetition untuk memperluas pasar serta meningkatkan pertumbuhan bisnisnya. Ritala (2012) menyatakan bahwa alasan perusahaan menggunakan strategi *coopetition* dapat dipandang dari beberapa sudut pandang, yaitu *game theory, resource based view theory, serta relational view theory*.

***Game Theory dan Coopetition***

*Coopetition* menggunakan logika bahwa perusahaan berkolaborasi untuk meningkatkan *the business pie*, dan kemudian bersaing untuk mendapatkannya (Brandenburger dan Nalebuff, 1996). Hal ini berarti bahwa perusahaan akan diuntungkan ketika rekanan strategisnya secara bersama-sama mampu meningkatkan nilai total yang tidak bisa didapatkan oleh perusahaan secara individu. Keunggunlan nilai ini didapatkan dengan berkolaborasi satu sama lain, dan tidak didapatkan ketika mereka lebih mementingkan persaingan (Ritala, 2012).

***Resource Based View dan Coopetition***

*Resource based view theory* memandang bahwa perusahaan yang menggunakan strategi *coopetition* memungkinkan penggunaan sumber daya yang tidak dimiliki perusahaan secara individu, termasuk penggunaan sumber daya baru serta kapabilitas baru melalui kerjasama (Felzensztein, Gimmon, & Deans, 2018; Pattinson, Nicholson, & Lindgreen, 2018). Lebih jauh Ritala (2012) menyebutkan bahwa *resource based view theory* memandang penggunaan *coopetition* akan meningkatkan ukuran

dari pasar yang telah ada dan bahkan menciptakan pasar baru; memungkinkan penggunaan sumber daya yang lebih sedikit atau menggunakan sumber daya yang ada lebih efisien; serta melindungi pangsa pasar yang dimiliki dan memungkinkan perluasan pasar yang lebih luas.

***Relational View Theory dan Coopetition***

Secara umum teori ini melengkapi resource based view theory yang dianggap kurang mampu menjelaskan sifat alami yang mampu meningkatkan kinerja perusahaan dalam kaitannya dengan aktivitas kerjasama atau *coopetition* (Crick, 2019). Dyer et al., 2018; Lavie, 2006 mengusulkan pandangan baru yaitu *relational view theory* yang menunjukkan faktor yang mendorong serta hasil dari strategi coopetition yang diterapkan perusahaan. *The relational view* menggarisbawahi bahwa jika organisasi terlibat dalam hubungan yang memiliki kualitas yang baik, mereka akan menunjukkan kinerja yang lebih baik dibandingkan perusahaan yang mengalami kekurangan modal sosial (Dyer & Singh, 1998). Dalam hal ini, jaringan atau hubungan yang memiliki kualitas yang baik mengacu pada perusahaan yang secara efektif terlibat dalam mengelola *paradox coopetition* (Mattsson & Tidstrom, 2015).

***Where Coopetion?***

Gast et al (2015) dalam literatur review yang ditulisnya menyebutkan bahwa penelitian menunjukkan bahwa hampir semua industri menggunakan strategi *coopetition* dalam prakteknya, misalnya indutri transportasi, wisata, pendidikan,

kesehatan, petrokimia, retail, amanjemen pelabuhan, industri pesawat terbang, IT, teknologi secara umum, bahkan industri wine. Secara khusus Gnyawali dan Park (2009) menunjukkan bahwa ada kondisi tertentu yang memungkinkan suatu industri menerapkan strategi ini, yaitu industri yang memiliki siklus hidup yang lebih pendek, menggunakan banyak teknologi, serta meningkatnya kebutuhan riset dan pengembangan yang mendorong industri-industri ini untuk menunjukkan perilaku *coopetitive*.

Secara umum riset mengenai *coopetition* lebih banyak menekankan pada *supply chain management* (Gurnani et al., 2007; Fulconis et al., 2011; Li et al., 2011; Sepehri and Fayazbakhsh, 2011), small and medium-sized enterprises (SMEs) (e.g., Levy et al., 2003; Morris et al., 2007; Robert et al., 2009; Thomason et al., 2013) serta perusahaan yang beroperasi dalam lingkungan global (Rijamampianina and Carmichael, 2005; Luo, 2007; Gnyawali and Park, 2011; Jankowska and Bartosik-Purgat, 2012; Dickerson and Pore, 2013).

***How Coopetition?***

Sebagaimana disampaikan sebelumnya, coopetition pada awalnya dilandasi oleh pemikiran Porter (1981) mengenai competitive advantage yang kemudian dilengkapi oleh Williamson (1985) dan Barney (1991), dimana perusahaan bisa saling mensinergikan keunggulan kompetitifnya untuk mendapatkan akumulasi sumber daya. Dari sisi konsumen sendiri, coopetition dipandang menguntungkan karena akan memberikan nilai tambah

bagi konsumen, terutama apabila produk atau jasa yang ditawarkan merupakan produk atau layanan baru yang akan meningkatkan persaingan bisnis (Gomes-Casseres, 1994; Lado, Boyd and Hanlon, 1997; Walley, 2007).

Rodrigues et al (2011) menyebutkan ada beberapa bentuk coopetition yang dilakukan oleh perusahaan. Misalnya, *franchising*, *licensing*, *outsourcing*, *joint venture*, *consortium*, dan *co-branding*. Sementara Gast et al (2015) menyatakan bahwa ruang lingkup *coopetition* dilakukan dalam tiga tingkatan yang berbeda, yaitu intra-organizational level, international context, serta innovation.

***Coopetition Advantages***

Beberapa penelitian menyebutkan bahwa coopetition memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja perusahaan (Luo, Rindfleisch and Tse, 2007), serta innovativeness (Belderbos, Carree and Lokshin, 2004; Quintana-Garcı´a and Benavides-Velasco, 2004; Tether, 2002).

Dampak positif ini ditunjukkan oleh perusahaan yang bergerak pada knowledge- intensive sectors dimana perusahaan kompetitor berkolaborasi dalam menciptakan solusi dan standard tertentu, riset dan pengembangan, serta sharing risk (Ritala, 2012)

Lebih jauh Lynch (1993) menunjukkan bahwa kerjasama antar perusahaan akan berhasil jika kedua perusahaan bisa saling memberikan keunggulannya; mensinergikan sumer daya yang ada, meningkatkan kecepatan operasi, adanya transfer teknologi, serta

mampu mengeliminasi kesulitan yang dialami kompetitor. Sementara Sherman (1999) and Leitão (2008) menyebutkan bahwa *coopetition* bisa berdampak pada pengembangan pasar baru (baik secara nasional maupun internasional), penelitian dan pengembangan, pengembangan teknologi baru, kombinasi dari sumber daya yang saling melengkapi, akuisisi modal, serta akses pada saluran baru, jaringan, serta kompetensi pemasaran lainnya.

***Coopetition Disadvantages***

Meskipun penelitian menyebutkan bahwa coopetition memiliki banyak keuntungan, di sisi lain *coopetition* juga memiliki kekurangan. Secara khusus Arranz and Arroyabe (2008) serta Nieto and Santamaria (2007) menyebutkan bahwa strategi *coopetition* kurang berhasil pada sektor yang *less knowledge-intensive*, seperti halnya sektor manufaktur.

Crick dan Crick (2021) serta Mattson dan Tidstrom (2015) menyebutkan bahwa *coopetition* memiliki paradoks. Misalnya, potensi resiko atas kolaborasi yang dilakukan dengan kompetitor yang tidak bisa dipercaya yang justru akan mengeksploitasi perusahaan (Raza-Ullah, Bengtsson, & Kock, 2014; Ritala & Hurmelinna-Laukkanen, 2013). Lebih khusus Chiambaretto, Bengtsson, Fernandez, & Nasholm (2020) menyampaikan bahwa banyak kegagalan strategi *coopetition* karena kesalahan dalam memilih rekan, karena tidak semua rekan kompetitor memiliki kesamaan (Yan, Dong, & Faems, 2020).

Gast et al (2015) menyebut *coopetition* sebagai pedang yang bermata dua. Di satu sisi strategi ini menawarkan keuntungan bagi perusahaan, di sisi lain juga memunculkan potensi resiko yang besar. Park dan Russo (1996) menyebutkan jika hubungan yang beresiko seringkali akan berujung pada kegagalan. Lebih lengkap Rodrigues et al (2011) menyebutkan bahwa kerjasama dapat mengalami hambatan terutama terkait kebutuhan atas koordinasi konstan antar perusahaan, kemungkinan kemampuan serta sumber daya tertentu yang akan didapat oleh perusahaan lain yang didapat melalui perjanjian tertentu, serta kemungkinan resiko konflik yang muncul karena perbedaan budaya antar pihak yang terlibat.

Penelitian lain menyebutkan bahwa coopetition juga dapat memicu tekanan internal serta konflik peran karena keduanya menunjukkan logika interaksi yang bertentangan, yaitu kerjasama versus kompetisi (Dowling et al., 1996; Mosad, 2004).

Sejalan dengan hal tersebut, Lynch (1993) menyebutkan bahwa terdapat hal yang perlu diperhatikan ketika melakukan strategi *coopetition*, yaitu kontrol, aturan pengambilan keputusan, persaingan antar pihak, pergeseran strategi, serta efektivitas operasional.

***How to Succeed on Coopetition***

Ritala (2012) menunjukkan bahwa kesuksesan strategi *coopetition* tidak hanya dipengaruhi oleh kerjasama dan faktor-faktor spesifik tertentu yang dimiliki oleh perusahaan, namun juga dalam konteks industri dan ekonomi dimana dia berada. Selain itu

coopetition juga bisa menjadi strategi yang potensial ketika perusahaan yang terlibat di dalamnya menunjukkan adanya jaringan external yang kuat.

Crick dan Crick (2021) menunjukkan pentingnya memahami kekuatan dan kelemahan dari kompetitor yang nantinya bisa dimanfaatkan untuk melengkapi pengambilan keputusan dalam coopetition partnership, serta kepercayaan antar perusahaan.

Rodrigues (2011) menyatakan bahwa strategi *coopetition* merupakan *win-win type relationship*, meskipun keuntungan yang didapat dari *coopetition* tidaklah sama antar pihak; namun demikian kedua pihak tetap dapat meningkatkan penjualannya, melakukan penetrasi terhadap pasar baru dengan *cost and risk shared*, saling melengkapi kompetensi yang ada, memperluas portofolio serta meningkatkan kredibilitas mereknya melalui *co-branding*.

Dari sisi internal, Raza-Ullah (2020) menunjukkan bahwa keseimbangan kapabilitas internal juga dibutuhkan agar strategi coopetition bisa sukses. Kapabilitas ini mencakup dual structure, yaitu integrasi rutinitas yang dilakukan serta dukungan terhadap manajer untuk secara efektif meraih dan menyeimbangkan *paradox of coopetition*.

Sementara untuk perusahaan yang menerapkan *coopetition* dengan perusahaan global atau perusahaan asing, penting untuk memahami bahwa budaya organisasi terutama yang terkait

identitas kolektif yang akan memungkinkan mekanisme untuk melakukan *cross- functional coopetition* (Knein, 2020).

Untuk UMKM dan perusahaan besar yang menjalin *coopetition*, Chiambarettoa (2020) menunjukkan bahwa ada perbedaan dalam mengatribusi nilai-nilai penting yang ingin dicapai oleh masing-masing kategori perusahaan. Dengan memahami nilai penting yang ingin dicapai oleh masing-masing kategori perusahaan, maka akan memudahkan perusahaan untuk melakukan proses *coopetition*.

***Coopetition and Strategic Marketing***

Dalam kaitannya dengan pemasaran strategis, coopetition sendiri sudah banyak dilakukan. Penelitian yang dilakukan oleh Rodrigues (2011) menunjukkan *co-branding* sebagai bagian dari *coopetition* yang dilakukan oleh Nike dan i-Pod Sport Kit. Tujuan penelitian ini adalah untuk menunjukkan bagaimana keuntungan yang didapat oleh masing-masing pihak ketika melakukan co-branding antara merek global, serta bagaimana *brand value* terkait *co-branding* yang dilakukan dengan pendekatan *game-theory*. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa keuntungan yang didapat dari *co-branding* tidaklah sama. Dalam artian, kedua merek tetap mendapatkan keuntungan, namun jumlah keuntungan yang didapat tidaklah sama persis (seimbang).

Penelitian mengenai *coopetition* antara UKM dengan perusahaan besar dilakukan oleh Chiambarettoa et al (2020) yang melakukan penelitian eksperimen dengan tujuan mengukur

keuntungan serta resiko yang diberikan oleh kompetitor yang berperan sebagai partner dalam berinovasi. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa baik UKM maupun perusahaan besar, masing-masing memiliki pandangan atas keuntungan dan resiko yang dikaitkan dengan kompetitor secara berbeda. UKM memandang *cost reduction* sebagai kunci utama dalam memilih *partner coopetition*, sementara perusahaan besar lebih menekankan pada *time to market* yang diberikan oleh kompetitor. Implikasi dari penelitian dapat membantu manajer dalam membuat *trade-off* antara resiko dan keuntungan yang akan diberikan oleh rekan *coopetition*.

***Coopetition during Covid-19***

Pandemi Covid-19 telah menyebabkan banyak perubahan dalam pola kehidupan termasuk bisnis serta membuat pemasar untuk beradaptasi dengan situasi yang belum pernah terprediksi sebelumnya (Cortez & Johnston, 2020). Pekerja yang bekerja dari rumah (sesuai arahan pemerintah), permintaan pengiriman, serta pembelanjaan online yang meningkat tajam, juga fenomena bisnis yang harus menutup usahanya karena tidak mampu menyesuaikan diri dengan situasi baru yang melanda seluruh dunia. Terkait dengan hal ini, beberapa penelitian menunjukkan bahwa bisnis harus mempersiapkan diri untuk *post-pandemic world*, salah satunya dengan *open innovation* dan *horizon planning* (Chesbrough, 2020; Lund Pedersen & Ritter, 2020). Lebih jauh, Lund Pedersen & Ritter (2020) menyebutkan bahwa penting bagi

manajer untuk mengkaji ulang model bisnis yang dimilikinya, dengan fokus pada konsumen, proposisi nilai, *value demonstrations*, serta kapabilitas yang dimiliki untuk menghadapi tatanan dunia baru. Ini sebagaimana telah dilakukan oleh sejumlah perusahaan besar, seperti halnya Coca Cola, Chevron, serta Ford, yang meubah bisnis modelnya melalui dengan memproduksi personal protective equipment (yang berkebalikan dengan produk yang biasa diproduksi) untuk berkontribusi dalam upaya global melawan Covid-19 (Fortune, 2020).

Bentuk perubahan lain yang ditunjukkan bisnis untuk merespon pandemi ini adalah dengan melakukan kerjasama dengan kompetitornya (*coopetition*) (Crick & Crick, 2020). Industri supermarket di Inggris misalnya, melakukan sharing data mengenai koordinasi waktu tutp supermarket, akses rantai pasokan dan jaringannya, serta pinjaman pegawai antar toko yang berkompetisi; namun tetap dalam pengawasan regulasi pemerintah (Crick & Crick, 2020). Coopetition yang dilakukan oleh industri supermarket di Inggris selama pandemi ini memungkinkan pelaku bisnis beroperasi lebih efisien, memiliki ketersediaan stock untuk memenuhi permintaan pasar, serta terbukti meningkatkan performa perusahaan.

Sementara dalam industri farmasi, sebagaimana diketahui, banyak perusahaan besar dari AS, China dan Jerman yang telha bekerja sama dengan berbagi pengetahuan serta peralatan untuk mengembangkan vaksin Covid-19, serta untuk memproduksi

peralatan medis (masker, ventilator, dan sebagainya). Perusahaan yang saling berkompetisi ini melakukan sharing data-data ilmiah, mulai dari percobaan serta uji klinis untuk mempercepat proses perawatan penyakit. Namun demikian, penelitian menunjukkan bahwa terkadang faktor birokrasi, politik, serta legal menjadi penghalang implementasi strategi *coopetition* ini (Neuwirth & Svetlicinii, 2015; Schiavone & Simoni, 2019).

Industri teknologi juga menunjukkan kecenderungan yang sama untuk melakukan *coopetition* selama pandemi Covid-19. Pembentukan COVID-19 CTI League yang merupakan kumpulan perusahaan yang saling berkompetisi dalam bisnis teknologi (termasuk senior profesional dari Microsoft dan Amazon), bersama-sama membentuk kelompok untuk melawan ancaman *cybersecurity* (seperti misalnya upaya *phising*) terutama yang dikaitkan dengan pandemik (Security, 2020). COVID-19 CTI League yang memiliki sekitar 400 anggota yang merupakan high-tech firms, diketahui memang memiliki kepercayaan dan asumsi bahwa bekerjasama dengan perusahaan kompetitor justru akan membantu mereka menunjukkan kinerja yang lebih baik dibandingkan berkompetisi dalam bisnis model yang individualistik (Crick & Crick, 2020). Ini mendukung penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa perusahaan yang memiliki *coopetition-oriented mind-set* merupakan kunci pendorong terbentuknya perilaku melakukan *coopetition* (Crick and Crick, 2020). Kerjasama ini terbukti membantu perusahaan untuk

memberikan nilai lebih bagi pelanggan, membantu masyarakat global menghadapi pandemi, sementara dari sisi internal memungkinkan perusahaan untuk meningkatkan produktivitas dan efektivitas dengan adanya kepemilikan data dan informasi dari rekanan lainnya (Crick and Crick, 2000)

***Post-Pandemic Coopetition***

Pandemi Covid-19 telah mengubah berbagai aspek kehidupan termasuk bagaimana model bisnis perusahaan. Dari paparan yang telah disampaikan sebelumnya, banyak industri yang melakukan strategi *coopetition* sebagai bagian dari respon terhadap krisis serta upaya untuk mengelevasi bisnis itu sendiri. Namun demikian, ada beberapa kondisi yang perlu diperhatikan terutama menegnai bagaimana bentuk kerjasama antar rival ini tetap bisa dilakukan setelah masa pandemi berakhir.

*Coopetition* berkaitan erat dengan regulasi pemerintah serta kondisi dari situasi pasar yang memungkinkan perusahaan yang saling berkompetisi untuk bekerjasama. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk memperhatikan perundangan terutama yang terkait iklim kompetisi yang diregulasi. Jika aturan kompetisi bersifat lunak, maka perusahaan bisa mengkapitalisasi kebebasan yang diberikan untuk berbagi sumber daya dan kapailitas dengan rival industri yang terpercaya dan memiliki sumber daya komplementer untuk sama-sama mendapatkan keuntungan. Namun jika aturan hukum mengenai kerjasama ini bersifat ketat, misalnya aturan mengenai monopoli, penetapan harga yang terlalu

tinggi; maka perusahaan juga harus mematuhi peraturan tersebut, karena tentunya hal ini akan berpengaruh terhadap perusahaan kecil atau perusahaan lain yang tidak tergabung dalam perjanjian coopetition tersebut. Selain itu, dalam kondisi pasar yang bersifat volatile perusahaan rival bisa mengupayakan untuk bekerja sama terutama dalam hal rantai pasokan, untuk memenuhi permintaan yang tidak terprediksi sebelumnya.

*Coopetition* memungkinkan terjadinya sharing sumber daya dan kapabilitas antar perusahaan yang berkompetisi. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan yang menjalankan startegi ini untuk tidak bergantung pada rekan *coopetition*-nya. Selain itu, penekanan bentuk kerja sama *coopetition* juga penting dilakukan, termasuk ketika pandemi global berakhir serta kondisi pasar tidak lagi volatile atau telah stabil. Urgensi untuk fokus pada situasi yang mendorong terjadinya krisis juga harus menjadi perhatian perusahaan, misalnya adanya ketidakseimbangan kekuatan atau perilaku oportunistik dari partner.

# ***Chapter 23:*** Pengaruh Daya Tarik Fisik Dan Kredibilitas Celebrity Endorsement Terhadap Niat Beli Konsumen Pada Produk Scarlett Whitening Di Surabaya

Oleh:

Ronny & Melly Dwi Yanti

Oleh: Melly Dwi Yanti dan Ronny
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UHW Perbanas

# Pengaruh Daya Tarik Fisik Dan Kredibilitas *Celebrity Endorsement* Terhadap Niat Beli Konsumen Pada Produk Scarlett Whitening Di Surabaya

## Pendahuluan

Di zaman sekarang persaingan terjadi begitu ketat dalam dunia bisnis dan perubahannya juga sangat cepat, karena ada pesaing yang biasanya muncul dengan berbagai kelebihan dan taktik baru yang telah disiapkan (Schermerhorn, 2013). Persaingan bisnis yang semakin ketat ini menuntut pihak manajemen perusahaan untuk mempunyai strategi bagi perusahaan. Perusahaan bisa melakukan suatu usaha agar jasa ataupun produk yang dihasilkan memperoleh hasil yang baik, maka perusahaan tersebut harus merancang atau membuat taktik untuk pemasaran jasa dan produk yang tepat (Tjiptono, 2015)

Strategi yang tepat untuk dibahas adalah strategi pemasaran. Menurut Kotler (2011) mengatakan terkait strategi pemasaran ini adalah suatu pola pikir yang berguna atau digunakan untuk mencapai keinginan yaitu tujuan pemasaran suatu perusahaan, yang bisa meliputi, marketing mix (Bauran Pemasaran), dengan strategi spesifik, dan penetapan posisi. *Marketing mix* ini adalah alat atau perangkat untuk pemasaran taktis yang biasanya juga dapat dikendalikan. Produk, harga, distribusi dan promosi dipadukan oleh perusahaan untuk mendapat respon yang diinginkan. Cara promosi dari setiap perusahaan pasti berbeda-

beda serta memiliki banyak variasi, dan tujuannya pun tetap sama. Saat ini, trend yang tercipta sudah menjadi hal biasa, contoh dari trend yang terjadi pada beberapa perusahaan yaitu melakukan promosi dengan melakukan *endorsement* atau kata lainnya itu meng-endorse *influencer* atau selebriti yang terkenal atau yang biasa di sebut dengan *Celebrity Endorser*.

*Endorsement* ini sendiri berasal dari kata endorse. Apabila diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia artinya mendukung atau bisa juga diartikan memberi saran. Contoh dari endorsement ini yang saat ini lagi viral dan banyak dipakai untuk melakukan promosi adalah *Celebrity Endorsement* (Frans M, 2005). *Celebrity Endorsement* digunakan agar menarik perhatian masyarakat yang dan diharapkan mampu meningkatkan kesadaran suatu produk. Perusahaan atau para pebisnis melakukan promosi dengan menggunakan endorsement, menggunakan jasa para selebriti, influencer bisa juga disebut sebagai public figure yang memiliki pengaruh kuat di masyarakat.

*Public figure* memiliki arti sebagai tokoh yang dikenal banyak orang, Public figure dapat berasal dari kalangan selebriti bisa juga penyanyi yang pada dasarnya seseorang ysng memiliki pengaruh besar bagi masyarakat luas. *Public figure* bisa saja seorang *influencer* atau seseorang yang terkenal saja seorang influencer atau seseorang yang terkenal. Anggota masyarakat biasanya memiliki idola atau orang yang diidolakan atau dianggap sebagai panutan atau orang yang patut ditiru perilakunya. Orang

mengikuti gaya hidup public figure yang dianggap sesuai sepeerti menggunakan produk yang dipakai idolannya.

Kredibilitas dimaknai sebagai perihal dapat dipercaya atau tidak diragukan. Kredibilitas berkaitan dengan nilai kualitas, kapabilitas, atau kekuatan untuk menimbulkan kepercayaan. Kepercayaan berkaitan dengan penilaian sesuatu yang dianggap tidak berbohong, bijak, dan objektif.

Daya tarik fisik dalam pemasaran sangat penting misalnya daya tarik fisik seorang selebriti. Penampilan fisik penting karena dapat mempengaruhi orang dan dapat mempengaruhi perilaku pembelian konsumen. Daya tarik fisik menarik secara visual, seperti aspek-aspek yang terlihat dari roman wajah, fisik dan penampilan mengandung nilai estetika yang menarik bagi suatu budaya dalam suatu periode waktu yang diberikan.

Niat beli merupakan konsep yang banyak diteliti dalam studi perilaku konsumen. Niat beli adalah kecenderungan dan hasrat yang secara kuat mendorong individu untuk membeli suatu produk (Bosnjak et al. 2006, dalam Fauzan Achmad, 2017). Niat beli adalah faktor pendorong suatu individu untuk membeli produk tertentu. Oleh karena itu niat membeli adalah metode yang paling bagus untuk memprediksi perilaku membeli konsumen.

Penelitian ini telah dilakukan berkaitan dengan pengaruh Daya Tarik Fisik, Kredibilitas *Celebrity Endorsement* terhadap Niat Beli Konsumen pada produk Scarlett Whitening di Surabaya.

**Pembahasan**

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan dapat diketahui bahwa variabel Daya Tarik Fisik Selebriti dan Kredibilitas Selebriti secara bersama-sama (simultan) berpengaruh terhadap Niat Beli Konsumen pada Produk Scarlett di Kota Surabaya.

Daya tarik seorang selebriti meliputi fitur wajah dan atribut fisik selebriti, keakraban, dan kesamaan terhadap efektivitas pesan yang disampaikan oleh selebriti tersebut yang berdampak pada niat pembelian produk Scarlett. Seorang selebriti terkenal diharapkan dapat menghasilkan citra positif pada produk Scarlett yang sejalan dengan tampilan fisik, kepribadian atau status sosial mereka.

Kredibilitas selebriti mengacu pada sumber pesan antara lain penampilan, reputasi dan citra selebriti tersebut dimasyarakat tentang produk Scarlett. Ketika selebriti diterima dengan baik dan kredibel, konsumen akan lebih mempercayai pesan yang disampaikan. Berlawanan dengan itu, ketika selebriti dianggap tidak kredibel dan tidak dipercaya, konsumen akan menerima pesan dengan skeptis bahkan menolaknya.

**Pengaruh Daya Tarik Fisik Selebriti Terhadap Niat Beli Konsumen pada Produk Scarlett di Kota Surabaya**

Berdasarkan hasil penelitian ini, dapat diketahui bahwa secara parsial daya tarik fisik selebriti berpengaruh secara signifikan terhadap niat beli. Hal ini menunjukkan bahwa semakin kuat daya tarik fisik selebriti yang dihasilkan *celebrity endorser* maka akan memunculkan niat pembelian yang kuat pada produk Scarlett. Selebriti memiliki daya tarik dalam berbagai cara yang menarik kepada konsumen untuk melakukan niat beli produk Scarlett. Hasil penelitian ini didukung oleh Roshan Priyankara *et al,*. (2017) yang menyatakan bahwa daya tarik fisik selebriti terhadap niat beli konsumen.

**Pengaruh Kredibilitas Selebriti Terhadap Niat Beli Konsumen pada Produk Scarlett di Kota Surabaya**

Berdasarkan hasil penelitian ini, dapat diketahui bahwa secara parsial kredibilitas selebriti berpengaruh secara signifikan terhadap niat beli. Hal ini menunjukkan bahwa semakin kuat kredibilitas selebriti yang dihasilkan *celebrity endorser* maka akan memunculkan niat pembelian yang kuat pada produk Scarlett.

Kredibilitas selebriti diartikan sebagai tingkat sejauh mana seorang selebriti dianggap dapat dipercaya. Hasil temuan menyatakan bahwa kredibilitas menjadi salah satu syarat atau alasan yang kuat bagi konsumen untuk melakukan niat beli pada produk Scarlett. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Rosyan Priyankara *et al.,* (2017) menyatakan bahwa kredibilitas selebriti berpengaruh positif signifikan terhadap niat beli konsumen.

**Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Daya Tarik Fisik Selebriti secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Niat Beli Konsumen produk Scarlett di Surabaya.
2. Kredibilitas Selebriti secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Niat Beli Konsumen produk Scarlett di Surabaya.
3. Daya Tarik Fisik dan Kredibilitas Selebriti secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Niat Beli Konsumen produk Scarlett di Surabaya

# ***Chapter 24:*** *Follower* Apakah Kebalikan dari *Leader*

Oleh:

Maria Eko Sulistyowati

Oleh: Dr. Maria Eko Sulistyowati, MM, Psikolog,
Dosen Universitas Hayam Wuruk Perbanas

# *Follower* Apakah Kebalikan dari *Leader*

**Pendahuluan**

Siapakah diantara kita, ketika menimang bayi kecil atau anak anak, kita akan menyampaikan….aduhh adik kecil yang cantik, yang ganteng….kalau besar jadi *follower* (anggota) ya…..Pasti tidak ada. Karena stigma yang mengikuti ***follower*** cenderung bernada negatif, dan hal tersebut yang membuat perkembangan konsel terkait followership tidak sehebat konsep *leadership*. Kita akan menimang anak kita dengan kata kata sebagai berikut …..adik kecil kalau besar jadi jendral ya,..jadi direktur yaa…jadi pemimpin yaa…..Nah, semuanya mengindikasikan menjadi leader, karena *leader* adalah yang paling hebat. Kondisi tersebut sudah menjadi budaya dan akan demikian selalu, serta diajarkan dalam pendiikan formal ataupun non-formal.

Lalu apakah follower atau followership sedemikian negatif-nya sehingga tidak memiliki manfaat atau kontribusi dalam kehidupan sekitar dan berorganisasi? Jika demikian yang terjadi, maka sebenarnya kita sedang mengabaikan apa yang secara alami kita jalani selama ini, bahwa siapapun kita adalah *follower* (/pengikut/ anggota). Apakah kita sebagai anggota keluarga, anggota masyarakat sekitar ( RT, RW, Kecamatan dan seterusnya), anggota kegiatan tertentu, anggota perusahaan, anggota rumah ibadah……dan seterusnya. Apakah ada seorang *leader* tanpa *follower*?

Mari kita mengamati kondisi organisasi, apakah di level RT, RW, dikantor, di sekolah, di perusahaan. Mana yang lebih banyak jumlahnya *leader* atau *follower*? ketika menjawab follower namun perhatian dan fokus pengembangan kita hanya kepada para leader, bagaimana hasil akhir akan dapat dicapai? Seperti yang disampaikan oleh Kelley ( 1992 ) bahwa keberhasilan organisasi 20 % adalah peran leader, dan 80% adalah peran follower. Lalu, apakah kita masih akan mengabaikan *follower*. Jika kita mampu membuat 80% anggota organisasi memiliki *followership* yang baik, apa yang bisa kita dapatkan terkait pencapaian sasaran organisasi?

**Mengapa follower**

Sebuah jargon yang sering kita dengarkan adalah: *leader makes the dream, and follower makes the dream comes true* artinya adalah bahwa *leader* akan memberikan arahan, mimpi, sasaran dan apa yang harus dicapai, lalu siapa yang akan membantu mewujudkannya? tentunya para anggota dalam berbagai level dibawahnya. Ada peran *leader*, dan ada peran *follower* dalam mencapai sebuah tujuan atau sasaran.

Dalam kehidupan social media saat ini, konsep follower justru mendapatkan porsi besar, dimana makin banyak orang berharap bisa menjadi follower seseorang. Ukuran keberhasilan seseorang akan identik dengan banyaknya follower yang dimilikinya.

Dalam kehidupan kita dalam berorganisasi, atau bermasyarakat, mana yang lebih banyak kita jumpai. Jumlah follower atau jumlah leader? Atau ketika kita sedang melakukan penilaian terhadap prestasi anak buah, apakah kita akan memberikan nilai yang baik bagi anak buah yang tidak bisa menjalankan perannya sebagai anggota (pengikut)? Misalnya tidak bersedia menjalankan perintah, tidak melaporkan jika ada permasalahan atau dengan sengaja tidak menjadi contoh sebagai anggota yang baik bagi rekan kerjanya. Atau apakah ketika kita hendak berencana mempromosikan seseorang pada jabatan yang lebih tinggi, apakah kita akan abaikan jika kita tahu bahwa kandidat yang akan dipromosikan pernah tidak menjalankan perintah atasan, pernah berusaha menantang atasan terkait dengan ego yang dimilikinya atau bahkan pernah tidak menjalankan atau bahkan prosedur yang telah ditetapkan. Tanpa sadar kita menggunakan pendekatan followership dalam banyak kegiatan kerja kita sehari-hari.

**Memperkenalkan konsep *followership***

Konsep *followership* sudah lama dimunculkan oleh Abraham Zaleznik (1960 – 1970), namun tidak menjadi popular, Tulisan Kelley pada Harvard Business Review tahun 1988 dengan judul In Praise of Followers, mulai mengundaang banyak orang untuk mulai mencermati konsep followership, dan diikuti dengan bukunya The Power of Followership tahun 1992, namun demikian

dalam perjalannya tetap lamban dan tidak sehebat perjalanan konsep *leadership*. Jika diberikan perbandingan, menurut Mercer (2013 ) bahwa pada penerbit Barness and Noble, ditemukan ada 28.391 buku tentang kepemimpinan, sementara 12 buku tentang kepengikutan.

Saat ini konsep *followership* sudah banyak dibahas dan dikembangkan, namun masih belum mampu bersaing dengan perkembangan konsep *leadership*. Beberapa tokoh yang mendalami konsep *followership* antara lain Barbara Kellerman, Ira Caleef, Pitron dan lainnya.

Orang sering berpandangan bahwa *followership* adalah sekedar mengikuti, atau bahkan yang lebih ekstrim lagi mereka bilang *followership* adalah *yes man*, sesorang mengikuti, asal ikut, tanpa memiliki pemikiran. Hal ini tidak sesuai denga napa yang disampaikan Kelley (1992) bahwa dalam menjalankan perannya sebagai pengikut, seseorang akan menjalankan berdasar dua aspek, dari sisi orientasi berpikirnya dan sisi orientasi bertindaknya. Jika seseorang lemah dalam berpikir (asal ikut) dan lemah dalam bertindak (enggan bertidak) maka termasuk follower tipe pasif. Jika seseorang lemah dalam berpikir (tidak kreatif dan tergantung), namun kuat dalam bertindak maka termasuk *conformist* atau *yes man*. Jika seseorang kuat dalam berpikir (kritis dan independen), namun lemah dalam bertindak maka temausk tipe alienated atau sering orang melihatnya sebagai tukang kritik. Nah, jika seseorang kuat dalam berpikir dan kuat dalam bertindak, maka orang tersebut

menjadi *exemplary followership* atau pengikut panutan. Bukankah variasi tipe pengikut ini mampu mengajak kita bahwa pengikut bukan hal yang negatif, namun mereka mampu berkontribusi dalam mendukung peran pemimpin mencapai tujuan organisasi. Apakah masih berpendapat bahwa *follower* adalah sekedar *yes-man* saja?

Guna memudahkan pemahaman apakah yang dimaksud dengan followership, maka definisi yang disampaikan oleh Agho (2009) akan relevan dengan kondisi saat ini dan tuntutan peran dalam organisasi. Followership atau kepengikutan diartikan sebagai kemampuan individu untuk secara kompeten dan proaktif menjalankan instruksi serta mendukung usaha atasan (superior) dalam mencapai tujuan organisasi. Artinya untuk menjadi follower yang baik, maka seseorang wajib memiliki kompetensi, sikap proaktif serta selalu berorientasi pada kepentingan organisasi dengan senantiasa mendukung tugas dan peran atasan. Memahami definisi yang disampaikan Agho tersebut, apakah kita masih berpandangan bahwa followership adalah yes-man atau konsep yang bernada negatif? sehingga sebaiknya dijauhkan dari praktek kita sehari-hari ?

Dan ketika *leader* berperan benar, demikian juga follower berperan benar sebagai bagian atau anggota organisasi, maka pencapaian sasaran organisasi akan menjadi hal yang lebih mudah untuk dicapai. Dalam organisasi kedua peran tersebut akan selalu ada dan tersedia, serta saling berkaitan. Menurut Nasser, bahwa

followership adalah compliment dan contributor dalam peran leadership, sehingga kita perlu mempertimbangkan kedua konsep tersebut untuk secara relevan di terapkan. Sehingga konsep yang satu tidak bisa meniadakan konsep yang lain.

.

**Bagaimana *followership* mampu meningkatkan kinerja organisasi?**

Seperti halnya konsep *leadership*, maka konsep *followership* perlu diajarkan sebelum pada akhirnya diterapkan. Guna lebih efektif dalam penerapannya, konsep *followership* perlu dirinci menjadi kompetensi yang akan berujung kepada perilaku. Ketika perilaku penunjang *followership* sudah didapatkan, maka lebih mudah pula mengajarkannya kepada pihak lain.

Ketika melakukan proses breakdown atau merinci menjadi perilaku, maka tidak boleh melupakan apa yang menjadi budaya kerja di perusahaan dan apa yang menjadi sasaran perusahaan. Sehingga perilaku yang akan dimunculkan mampu selaras dengan budaya kerja perusahaan dan mampu menunjang pencapaian sasaran perusahaan. Pada akhirnya *followership* yang diterapkan bisa membuat anggota organisasi memiliki ‘perilaku *followership* yang diharapkan’, sehingga membuat interaksi dalam bekerja dimudahkan, yang pada akhirnya menuju pencapaian sasaran perusahaan.

Dalam riset yang dilakukan oleh Novikov (2016), salah satunya disimpulkan bahwa pengikut *tipe exemplary* (pengikut

panutan) lebih memiliki korelasi dengan pencapaian kinerja, dibanding dengan tipe followership yang lainnya. Demikian juga studi yang dilakukan Pitron (2007) juga menunjukkan bagaimana *followership* mampu menunjang kinerja organisasi. Kita sendiri, apakah kita akan merasa terdukung kalau kita memiliki anak buah yang baik, atau berkarakteristik pengikut panutan?

Penjelasan yang dapat disampaikan adalah, *exemplary followership* atau kepengikutan panutan memiliki karakteristik yang membuatnya dapat mengoptimalkan dirinya untuk berperan dalam organisasi. Karakteristik tersebut meliputi : a) Fokus pada tujuan, b) Bersedia mengerjakan sesuatu tugas dalam kondisi kritis, demi pencapaian tujuan perusahaan, c) Bersedia mengambil inisiatif supaya diri memiliki manfaat lebih bagi perusahaan, serta d) Sadar bahwa nilai mereka bukan sekedar karena mereka sudah mengerjakan tugas-tugas dengan baik, namun karena mereka bisa meningkatkan diri, ketrampilan juga ide-idenya. Memperhatikan karakteristik pengikut panutan tersebut, maka dapat dipahami bahwa pengikut akan berperan bernar dalam organisasi, karena mereka sadar meraka adalah bagian sistem, serta apa yang dilakukannya adalah mendukung pencapaian sasaran organisasi.

Organisasi perlu menerapkan konsep followership sehingga mampu membentuk anggotanya menjadi pengikut panutan. Beberapa hal dapat dipertimbangkan untuk dijalankan. 1) Mengindentifikasi definisi kepengikutan yang sesuai budaya organsasi, 2) Mempersiapkan kompetensi kepengikiutan beserta

level perilakunya, 3) Melakukan sosialisasi atas kompetensi tersebut dan penerapannya, 4) Melakukan pengukuran secara periodik atas kompetensi kepengikutan, 5) Memberikan feedback kepada anggota atas pencapaian kompetensinya dan kaitannya dengan sasaran organisasi, serta melakukan program atau kegiatan yang berbasis pada kepengikutan panutan.

Ketika anggota mampu berperan benar sesuai yang diharapkan organisasi dan sistem, maka anggota akan teridentifikasi sebagai anggota yang baik (dalam hal ini bisa sebagai *exemplary follower*). Ketika anggota mampu menjadi *exemplary followership,* maka peran *leader* akan lebih mudah, dan pada akhirnya antara *leader* dan *follower* akan saling melengkapi dalam menjalankan perannya mencapai sasaran organisasi. Dan…apakah kita masih berpandangan bahwa *leader* adalah kebalikan dari *follower*, dan sebaliknya?

Beberapa tulisan dan riset juga menunjukkan bahwa ketiadaan followership yang baik, bisa berdampak pada tidak tercapainya sasaran organisasi. Hal tersebut misalnya dalam tulisan Schrim (2010), ataupun penelitian Ogbonna et.all (2012) di Nigeria. Dijelaskan dalam penelitian tersebut, bahwa defisiensi *followership* bisa menghambat pencapaian sasaran organisasi.

**Ringkasan**

Dalam praktek sehari hari dalam berorganisasi, bukan pada tempatnya kita mempertentangkan konsep *leadership* dan *followership*. Dengan memahami isi kedua konsep tersebut akan

membantu kita mudah dalam menjalankan peran sehari-hari. Ketika saya sebagai supervisor dan berhadapan dengan atasan saya yang manager, saya mampu menjadi *follower* yang baik. Ketika saya sebagai supervisor berhadapan dengan anak buah saya yang memiliki level staf dan pelaksana, sayapun mampu menjadi leader yang baik bagi mereka. Dengan memahami dan menjalankan peran tersebut kita mampu berkontribusi dalam mendukung pencapaian sasaran organisasi.

# ***Chapter 25:*** *Information Overload* dalam Era Bisnis Digital: Mungkinkah Terdapat Solusi?

Oleh:

Lufi Yuwana Mursita

Oleh: Lufi Yuwana Mursita
Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis UHW Perbanas

# *INFORMATION OVERLOAD* DALAM ERA BISNIS DIGITAL: MUNGKINKAH TERDAPAT SOLUSI?

Jika di tahun 2000an masyarakat mulai berkenalan dengan berbagai *gadget* yang semakin hari mengalami peningkatan spesifikasi dan ragamnya, kini di tahun 2020an tidak lagi. Isu terkini adalah tentang dinamika hidup bersama teknologi tersebut, bahkan menjadikannya bagian esensial yang tidak mungkin lagi dihilangkan. Ketiadaan teknologi dalam aktivitas sehari-hari kini menjadi hal yang sangat dihindari, atau mungkin ditakutkan, karena kehidupan masyarakat berjalan dengan bergantung kepadanya. Dengan kata lain, kehidupan analog manusia sekarang telah berubah menjadi kehidupan digital, yang menjadikan teknologi sebagai 'teman' yang tidak terpisahkan dari manusia.

Yang paling menakjubkan yaitu keputusan-keputusan besar dalam hidup masyarakat bahkan juga dilakukan melalui dan dengan bantuan informasi yang *gadget* berikan. Dengan melihat layar *handphone*, orang mulai menyusun rencana, mengatur waktu dan sumber daya, menghitung dan membandingkan, serta membuat keputusan. Hal ini menunjukkan dahsyatnya peran teknologi dalam kehidupan manusia di tahun 2020an ini.

Kebertemanan masyarakat dengan teknologi digital didasari dua alasan utama, yakni kemudahan dan kecepatan yang diberikan. Dua hal ini mampu mengubah paradigma bahwa teknologi itu sulit dipahami, dan menjadikan orang-orang semakin berani mencoba dan beradaptasi. Tidak lain, hal ini karena orang-orang merasa kebutuhannya lebih besar daripada kekhawatirannya dalam belajar menggunakan teknologi digital. Lalu, dengan tingkat familiaritas dan dependensi tinggi manusia pada teknologi digital tersebut, apakah kini masih terdapat masalah dengan kebutuhan

masyarakat? Bukankah masyarakat semakin merasakan kenyamanan dan kebutuhannya dapat lebih mudah dipenuhi?

**Isu Teknologi Informasi Saat Ini**

Pada perihal pemanfaatan teknologi digital, akan muncul pertanyaan konfirmasi tentang "benarkah bahwa isu dalam teknologi digital saat ini bukan lagi tentang *technology anxiety*?" Ya, benar. Saat ini mayoritas masyarakat tidak lagi merasa khawatir ketika diperkenalkan dengan teknologi digital baru. Setidaknya, tingkat kekhawatirannya tidak lagi sebesar pada tahun 2000an lalu, misalnya saat orang-orang mulai beralih dari teknologi telepon biasa ke *smartphone*. Pergeseran teknologi saat ini lebih cenderung tipis antara satu tahap ke tahap berikutnya. Terlebih lagi, transformasi digital di kehidupan sehari-hari semakin terasa dengan aktivitas bisnis yang menjadi pelopor perubahan tersebut. Itulah salah satu alasan terbesar masyarakat semakin tidak ragu untuk bergabung dalam arus transformasi digital.

Isu dalam transformasi digital saat ini adalah tentang cara pengelolaan dan pemanfaatan informasi yang dihasilkan oleh teknologi digital untuk kebutuhan sehari-hari, dengan dua catatan penting, yakni secara "efektif" dan "efisien". Mengingat bahwa segala informasi kini bersumber dari teknologi digital, informasi semakin *overwhelming* dan *oversharing* karena didukung oleh kecepatan dan kemudahan membuatnya. Hal ini menyebabkan manusia memerlukan strategi dalam pemilahan informasi dan teknologi yang secara khusus memberikan bantuan dalam pemilahan informasi penting. Inilah yang menjadi fokus saat kini.

**Apa itu *Information Overload*?**

Dikutip dari ahli psikologi, Palladino (2007), *information overload* adalah ketika seseorang terpapar informasi lebih banyak dari jumlah yang dapat diproses oleh otak dalam waktu tertentu. Karenanya dapat timbul stres pada orang tersebut akibat otak harus memproses input yang melebihi

kemampuannya. *Information overload* terjadi ketika sifat informasi yang diterima cenderung tidak tentu, ambigu, kompleks, dan intens (Hu & Krishen, 2019). Fenomena ini adalah salah satu *side-effect* teknologi yang tentunya akan lebih baik jika dihindari, tidak lain karena tujuan dari transformasi digital ini bukan untuk menyebabkan manusia dihadapkan pada kesulitan-kesulitan baru, melainkan untuk memperoleh lebih banyak manfaat dalam menunjang kenyamanan dalam menjalani kehidupan.

Contoh dari *information overload* dalam konteks bisnis digital antara lain banyaknya informasi terkait suatu produk tertentu yang diperjualbelikan di pasar *online*. Ya, semakin banyak informasi terkait produk adalah hal baik karena pengetahuan seseorang akan keistimewaan dan kekurangan dari produk yang akan dibeli menjadi tinggi. Calon pembeli menjadi merasa lebih aman dan leluasa dalam menentukan pilihan. Namun demikian, banyaknya informasi baik dari penjual maupun pembeli memberikan waktu dan upaya lebih besar dari calon pembeli untuk memilah informasi tersebut. Belum lagi jika sebagian di antaranya terdapat *hoax* yang membuat masyarakat perlu waktu tambahan untuk mengonfirmasi kebenarannya.

Dari sisi pelaku bisnis, *information overload* misalnya berasal dari hasil proses kajian pasar industri. Informasi yang diperoleh dapat menjadi sangat beragam dan bercampur dengan irisan informasi industri lain yang memerlukan kajian terlebih dahulu untuk menentukan apakah informasi tersebut benar-benar dibutuhkan untuk bisnis. Ketika kemampuan dan/atau waktu penerima informasi gagal mendukung pencapaian pilihan informasi yang tepat, maka hal ini akan memengaruhi keputusan bisnis yang bahkan bisa berdampak pada level strategis.

Contoh lain dari bentuk *information overload* adalah iklan yang berlebihan di berbagai *platform* dan aplikasi *handphone*. Selama terhubung dengan internet, maka berbagai *platform* digital dapat dengan mudah memasang iklan-iklan berdurasi tertentu, yang sebenarnya selain berpotensi

mengganggu, juga menjadi tambahan input informasi yang masuk ke dalam memori seseorang.

**Dampak *Information Overload***

Akibat dari adanya *information overload* yaitu kelelahan menghadapi dunia sosial (Zhang et al., 2016). Hal ini disebabkan karena informasi yang membanjir menyebabkan seseorang terus-menerus menggunakan otaknya untuk melakukan *coping mechanism* dalam rangka mengelola informasi. Sebagian orang cenderung memfilter informasi tersebut, namun sebagian lainnya berupaya untuk menyerap. Meski demikian, keduanya tetap memerlukan energi karena informasi telah diterima. Jika hal tersebut terus berlanjut dalam jangka panjang, maka seseorang akan merasa lelah dalam berjejaring sosial.

*Information overload* juga dapat menyebabkan ketidakpuasan kerja (Zhang et al., 2016; Yin et al., 2018). Hal ini terjadi karena dalam bekerja, seseorang akan merasa bahwa informasi yang telah dimilikinya masih kurang dengan adanya sumber dan akses informasi yang tidak terbatas. Akibatnya meskipun telah menyelesaikan suatu pekerjaan, dapat muncul *mindset* bahwa pekerjaan tersebut akan menjadi lebih baik atau sempurna jika ditambahkan lagi dengan informasi lainnya. Sementara dalam bekerja, seseorang selalu dihadapkan dengan batasan waktu. Batasan tersebut yang kemudian menyebabkan seseorang dapat merasa tidak puas dengan hasil pekerjaannya. Namun demikian, batasan waktu dalam pekerjaan tentunya bukan sebuah hal yang dapat dihilangkan.

Akibat lainnya dari *information overload* adalah gangguan konsentrasi. Dari sudut pandang *technostress* (Salo et al., 2019), informasi yang terlalu banyak masuk ke dalam diri seseorang akan menimbulkan banyaknya opsi, baik tentang apa yang harus dikerjakan maupun apa yang harus digunakan sebagai dasar dalam mengambil tindakan. Hal ini dapat mendorong seseorang menjadi lebih leluasa untuk berpindah dari informasi satu ke

informasi yang lain. Semakin lama seseorang terbiasa dengan banyaknya alternatif informasi, kemampuan seseorang untuk dapat berkonsentrasi pada pekerjaan dapat menurun.

Secara umum, Palladino (2007) merangkum dalam satu istilah untuk akibat ekstrem dari *information overload*, yakni *information fatigue syndrome*. Gejala dari *syndrome* ini adalah kelupaan, kelelahan, mudah marah, keragu-raguan, rentang perhatian yang lebih pendek, dan kurang konsentrasi. Kondisi ini dikonfirmasikan melalui sebuah penelitian oleh Reuters dalam kajian berjudul *"Dying for Information"* dengan survei kepada 1.300 manajer. Terkonfirmasi bahwa hampir separuh dari informan menyatakan banyaknya informasi yang diterima mengalihkan perhatian dari tanggung jawab utama; dan 38 persen lainnya menyatakan informasi tersebut membuat para manajer membuang banyak waktu sehingga justru menghasilkan kesimpulan/keputusan yang kurang akurat. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *information overload* itu merupakan sebuah kondisi yang harus dicegah.

**Mengatasi *Information Overload***

Kembali lagi pada tujuan lahirnya teknologi yang didasari pada kebutuhan untuk membantu kehidupan manusia, maka teknologi tidak seharusnya menyebabkan masalah baru atau justru membawa banyak ketidaknyamanan. Oleh sebab itu, manusia sendiri hendaknya mampu menggunakan teknologi tersebut secara bijak dan tidak sepenuhnya terbawa derasnya arus transformasi. Ada beberapa cara yang dapat dilakukan guna mencegah dampak negatif dari *information overload*.

**Pertama**, buatlah prioritas informasi apa saja yang perlu diikuti. Langkah pertama ini direkomendasikan tentunya untuk menjadi filter pertama dalam menentukan input yang boleh dan tidak boleh masuk ke dalam memori seseorang. Dengan membuat batasan prioritas tersebut, maka

hendaknya seseorang dapat membuka akses pada informasi yang penting dan menutup akses pada informasi yang kurang diperlukan. Dari sudut pandang pelaku bisnis, informasi yang harus diikuti adalah informasi-informasi yang relevan dengan visi dan misi usaha. Dengan kata lain, membuat rencana (rencana strategis, rencana jangka menengah, dan rencana jangka pendek) merupakan bentuk dari upaya awal menentukan ketentuan ruang lingkup informasi yang boleh masuk ke dalam bisnis.

**Kedua**, pahami fungsi dari setiap *platform* digital yang digunakan sehari-hari dan manfaatkan fitur yang membantu kecepatan membaca data. *Plaftorm* digital tentunya terus mengembangkan fitur yang dimilikinya sembari menyediakan manfaat bagi masyarakat dan bersaing dengan *platform* lain. Dengan demikian, perhatian pada pentingnya kecepatan, ketepatan, dan nilai informasi yang dihasilkan semakin tinggi. Karenanya, mereka menciptakan fitur-fitur unggulan seperti *dashboard* dan *history* untuk membantu penggunanya mempercepat proses pengambilan keputusan. Misalnya dalam pemanfaatan produk *e-marketplace* dan layanan *online food*, kini beragam *platform* telah menyediakan menu *history* dan favorit yang membuat pengguna dapat menandai dengan mudah *item* apa yang pernah dibeli dan disukai sehingga tidak perlu memerlukan terlalu banyak waktu lagi untuk menentukan pilihan pembelian waktu selanjutnya.

**Ketiga**, tentukan waktu atau jadwal untuk mengonsumsi volume informasi tertentu. Dalam dunia bisnis, informasi menjadi alat penting dalam menentukan perilaku individu dan perusahaan. Dari sudut pandang pelaku bisnis, informasi yang diserap sebaiknya informasi yang berfokus untuk mencapai tujuan utama bisnis. Sumber informasi juga harus ditentukan sedemikian rupa agar selaras dengan tujuan jangka dari bisnis. Misalnya bisnis dalam bidang jasa akuntansi, sebaiknya bisnis tersebut memberikan perhatian lebih pada informasi terkait dengan perkembangan dunia akuntansi di lingkungan operasional bisnis dibandingkan dengan lingkungan

global. Informasi yang dikumpulkan adalah yang berfokus untuk mengembangkan jasa dan mengatasi masalah bagi klien di wilayah operasi.

**Keempat**, tentukan target kualitas keputusan yang akan dibuat dan bersifat tegas dalam memutuskannya. Karena *information overload* dapat menimbulkan ketidakpuasan atas hasil suatu proses pengambilan keputusan, maka hal ini penting. Semakin jelas standar target dari upaya pencarian informasi, maka akan semakin jelas mengindikasikan luas dan volume informasi yang seharusnya dikumpulkan. Dengan demikian, pencari informasi tidak perlu menggunakan tenaga, pikiran, dan waktunya yang berlebih untuk mencari informasi di luar dari target kualitas keputusan yang dibutuhkan. *Be decisive, not the perfect one!* (Palludino, 2007). Contoh implementasi dari cara keempat ini adalah ketika ingin berselancar di dunia maya untuk membeli barang, maka tentukan terlebih dahulu seperti apa spesifikasi barang yang dibutuhkan. Dengan demikian, pusat perhatian pencarian informasi hanya pada spesifikasi tersebut. Calon pembeli dapat menggunakan fasilitas filter di dalam *platform* untuk membantu membatasi spesifikasi produk yang dicarinya.

**Terakhir**, ciptakan pola proses pencarian informasi berdasarkan pengalaman melakukan sebelumnya. Setelah melakukan serangkaian proses sekurang-kurangnya satu kali, seseorang dapat mulai mencatat langkah-langkah yang dibutuhkan dalam perolehan informasi, baik secara tertulis atau secara *tacit*. Upaya tersebut akan menghasilkan sebuah prosedur operasi standar pencarian informasi, sehingga di proses pencarian informasi berikutnya hanya diperlukan sesuai prosedur tercatat tersebut tanpa proses lain yang berpotensi menambah konsumsi sumber daya. Fitur *decision support system* dalam perusahaan akan sangat membantu proses pengambilan keputusan berdasarkan informasi yang telah dipilah tersebut.

**Kesimpulan**

Dengan begitu derasnya informasi yang dihasilkan dunia digital, yang mampu membendung dan menentukan arus yang tepat adalah kekuatan manajemen informasi individu maupun kelompok dalam suatu aktivitas. Dalam dunia bisnis, semakin majunya ilmu pengetahuan yang dibarengi teknologi mutakhir, menyebabkan kemudahan penciptaan informasi yang sebenarnya memiliki bobot dan urgensi berbeda berdasarkan konteksnya. Ketidaktepatan pengelolaan informasi menimbulkan ekses informasi yang berdampak psikologis dan ekonomis bagi pelaku bisnis. Karenanya, sejumlah pengembang teknologi digital menggunakan bagian dari teknologi tersebut untuk membantu penggunanya menemukan pola informasi yang diperlukan dan efisien. Dari sisi pengguna informasi, dengan memahami kebutuhan suatu konteks serta membatasi ruang lingkup kebutuhan, *information overload* dapat dimitigasi. Bagaimana pun, teknologi diciptakan oleh manusia sehingga manusia tentunya akan mampu mengelola dan mengendalikannya secara bijak selama memahami batasan dan polanya dengan baik.

# ***Chapter 26:*** Jatim *Start-Up Habbit*: Cara Baru Mengeskalasi UMKM Daerah

Oleh:

Tegar Rismanuar Nuryitmawan

Oleh: Tegar Rismanuar N
Mahasiswa Magister Manajemen UHW Perbanas Surabaya
Terbit: Radar Surabaya

# Jatim Start-Up Habbit: Cara Baru Mengeskalasi UMKM Daerah

Start Up kini menjadi model bisnis baru yang banyak diminati generasi muda. Setidaknya ada 3 faktor yang melatar belakngi bisnis model startup cocok dengan konsdisi saat ini. Pertama, struktur demografi muda (15-64) mendominasi yaitu 71,65 persen dari total 40,67 juta. Kedua, infrastuktur digital yang tumbuh seimbang baik dari sisi infrstuktur fisik dan mobilebroadband dan juta infrastruktur pencetak SDM karena Jawa Timur memiliki lebih dari 1 kampus Teknik dan politeknik. Ketiga adalah performa jumlah UKM dan kontribusinya yang sumbang 57,25 persen PDRB Provinsi. Selain itu saat ini sudah ada sekitar 8 juta unit UMKM yang terhubung pada platform digital.

Bisnis rintisan digital ini adalah potensi besar yang harus dijadikan kedaraan anak-anak muda untuk memberikan dampak pada lingkungan. Ketika industri dan corporasi mengalami deadlock dan penurunan performa pada saat pandemi, faktanya justru start up bertambah dan tumbuh. Model bisnis yang berbeda dengan bisnis konvensional menjadi faktor penting eksistensi start up. Start up memungkinan mendapatkan akses modal dari venture capital dalam bentuk equity based dan sangat menghindari loan karena akan sangat membebani performa. Start up sangat dibolehkan untuk merugi demi membentuk learning curve yang

agile dan robust. Dengan begitu makan founder start up ini menjadi memiliki ruang kreativitas yang lebar dan tak terbatas.

Start up memiliki mazab kolaborasi. Dengan digital platform start up memiliki tubuh bisnis yang ramping dan efisien. Beban operasional konvensional dipotong dengan teknologi. Founder start up tidak lagi memikirkan memiliki pabrik atau kantor yang luas. Platform dapat dijadikan ruang kerja dan kapitalisasi. Co-working space sebagai kantor dan korespondensi afiliasi. Start up membidik umkm konvensional sebagai mitra, mencari peternak dan pedagangan kelontong sebagai pihak yang penting. Start up memungkinan para umkm tumbuh bersama baik dari sisi channeling modal atau bantuan agregasi dan networking tak terbatas.

Start up dapat dijadikan gaya hidup baru dijawa timur. Semakin banyak anak-anak muda yang makin banyak tertarik mendirikan start up dan mengikuti incubator bisnis atau akselerasi bisnis berarti semakin lebar juga lapangan kerja diciptakan. Disaat terjadi PHK pada pabrik pabrik, justru start up menawarkan fleksibilitas pekerjaan dimana work from everywhere menjadi salah satu habit dan ciri start up. Project based atau output based menjadi pegangan utama manajemen. Start up menggunakan perhitungan Gross Merchandise Value dalam menghitung marketcap atau kapitalisasi pasar. Saat start up mulai agile dan terbentuk pola bisnisnya maka sudah banyak investor yang menunggu di pitching untuk masuk di seed series yaitu tahapan

awal sebuah start up menjadi perusahaan yang membesar. Dengan semakin baik performa bisnis maka akan ada lead investor yang menarik investor lain untuk masuk ke dalam sebuah start up.

Ekosistem start up yang seperti ini yang membuatnya sangat mungkin untuk cepat membesar dan berdampak. Jika dalam satu daerah terdapat satu start up yang berhasil dan besar maka bukan tidak mungkin semakin banyak lapangan kerja baru terbentuk dengan besaran salary yang masuk akal dan bahkan tidak jarang lebih besar dari industri konvensional lainnya. Selain itu, banyaknnya start up mengindikasikan kebutuhan input yang semakin besar. Start up dapat menciptakan efek rembesan ekonomi di masyarkaat baik UMKM atau citizen secara umum.

## DAFTAR RUJUKAN


Achtziger, A., Hubert, M., Kenning, P., Raab, G., & Reisch, L. (2015). Debt out of control: The links between self-control, compulsive buying, and real debts. *Journal of Economic Psychology, 49*: 141-149.

Ackerman, R. A., Fries, G., & Windle, R. A. (2012). Changes in US family finances from 2007 to 2010: Evidence from the Survey of Consumer Finances. *Federal Reserve Bulletin, 100*(4): 1-80.

Ainia, N. S. N. & Lutfi, L. (2019). The influence of risk perception, risk tolerance, overconfidence, and loss aversion towards investment decision making. *Journal of Economics, Business, & Accountancy Ventura, 21*(3): 401-413.

Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational behavior and human decision processes, 50*(2): 179-211.

Arber, S., Fenn, K., & Meadows, R. (2014). Subjective financial well-being, income and health inequalities in mid and later life in Britain. *Social Science & Medicine, 100*: 12-20.

Archuleta, K. L., Dale, A., & Spann, S. M. (2013). College Students and Financial Distress: Exploring Debt, Financial Satisfaction, and Financial Anxiety. *Journal of Financial Counseling and Planning, 24*(2): 50-62.

Ariani, S., Rahmah, P. A. A. A., Putri, Y. R., Rohmah, M., Budiningrum, A., & Lutfi, L. (2016). Pengaruh literasi keuangan, locus of control, dan etnis terhadap pengambilan keputusan investasi. *Journal of Business and Banking, 5*(2): 257-270.

Arranz, N., & de Arroyabe, J. C. F. (2008). The choice of partners in R&D cooperation: An empirical analysis of Spanish firms. Technovation, 28(1-2), 88-100.

Bannier, C. E. & Schwarz, M. (2018). Gender-and education-related effects of financial literacy and confidence on

financial wealth. *Journal of Economic Psychology, 67*: 66-86.

Behrman, J. R., Mitchell, O. S., Soo, C. K., & Bravo, D. (2012). How financial literacy affects household wealth accumulation. *American Economic Review, 102*(3): 300-304.

Badan Pusat Statistik (2022). *Berita Resmi Statistik* (17 Januari 2022). Jakarta: Badan Pusat Statistik. diakses dari https://www.bps.go.id/brs.html

Badan Pusat Statistik. (2021). *Statistik Pendapatan Februari 221*. diakses dari https://www.bps.go.id/publication/2021/06/08/a1191be5df6884f9baf32aa2/statistik-pendapatan-februari-2021.html

Brilianti, T. R., & Lutfi, L. (2020). Pengaruh pengetahuan keuangan, pengalaman keuangan, dan pendapatan terhadap perilaku keuangan keluarga. Journal of Business and Banking, 9(2), 197-213

Britt, S., Cumbie, J., & Bell, M. (2013). The influence of locus of control on student financial behavior. *College Student Journal, 47*(1): 178-184.

Brüggen, E. C., Hogreve, J., Holmlund, M., Kabadayi, S., & Löfgren, M. (2017). Financial well-being: A conceptualization and research agenda. *Journal of Business Research, 79*: 228-237. doi:https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.03.013

Bucher-Koenen, T. & Lusardi, A. (2011). Financial literacy and retirement planning in Germany. *Journal of Pension Economics & Finance, 10*(4): 565-584.

Barney, J., 1991, 'Firm Resources and Sustained Competitive Advantage,' Journal of Management 17(1), 99-120.

Belderbos, R., Carree, M., & Lokshin, B. (2004). Cooperative R&D and firm performance. Research policy, 33(10), 1477-1492.

Bengtsson, M., & Kock, S. (2000). " Coopetition" in business Networks—to cooperate and compete simultaneously. Industrial marketing management, 29(5), 411-426

Berg, J.M., Dutton, J.E. and Wrzesniewski, A. 2013. "Job crafting and meaningful work", *Purpose and Meaning in the Workplace*, Vol. 81, p. 104

Brandenburger, A. M., & Nalebuff, B. J. (1995). The right game: Use game theory to shape strategy (Vol. 76, pp. 57-71). Chicago: Harvard Business Review.

Bruning, P.F. and Campion, M.A. 2018. "A role–resource approach–avoidance model of job crafting: a multimethod integration and extension of job crafting theory", *Academy of Management Journa*l, Vol. 61, pp. 499-522.

Bridger, Emma and Gannaway, Belinda. 2021. *Employee Experience by Design: How to Create an Effective EX for Competitive Advantage*. United States: Kogan Page Limited

Choi, S. L., Heo, W., Cho, S. H., & Lee, P. (2020). The links between job insecurity, financial well-being and financial stress: A moderated mediation model. *International Journal of Consumer Studies*, 44(4), 353-360.

Cobb-Clark, D. A., Kassenboehmer, S. C., & Sinning, M. G. (2016). Locus of control and savings. *Journal of Banking & Finance, 73*: 113-130.

Chesbrough, H. (2020). To recover faster from Covid-19, open up: Managerial implications from an open innovation perspective. Industrial Marketing Management, 88, 410-413.

Chiambaretto, P., Bengtsson, M., Fernandez, A. S., & Näsholm, M. H. (2020). Small and large firms' trade-off between benefits and risks when choosing a coopetitor for innovation. Long Range Planning, 53(1), 101876.

Cortez, R. M., & Johnston, W. J. (2020). The Coronavirus crisis in B2B settings: Crisis uniqueness and managerial implications based on social exchange theory. Industrial Marketing Management, 88, 125-135.

Crick, J. M. (2019). Moderators affecting the relationship between coopetition and company performance. Journal of Business & Industrial Marketing.

Crick, J. M., & Crick, D. (2020). Coopetition and COVID-19: Collaborative business-to- business marketing strategies in a pandemic crisis. Industrial Marketing Management, 88, 206-213.

Crick, J. M., & Crick, D. (2021). Rising up to the challenge of our rivals: Unpacking the drivers and outcomes of coopetition activities. Industrial Marketing Management, 96, 71-85.

Dickerson, D., & Pore, W. F. (2013). Winning the'Co-Opetition'game in central Asia: South Korea and Kazakhstan. Journal of International Business and Cultural Studies, 7, 1.

Dowling, M. J., Roering, W. D., Carlin, B. A., & Wisnieski, J. (1996). Multifaceted relationships under coopetition: Description and theory. Journal of management inquiry, 5(2), 155-167.

Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. Academy of management review, 23(4), 660-679.

Dyer, J. H., Singh, H., & Hesterly, W. S. (2018). The relational view revisited: A dynamic perspective on value creation and value capture. Strategic management journal, 39(12), 3140-3162.

De Gennaro, David. 2019. *Job Crafting The Art of Redesigning a Job*, Emerald Publishing Limited, UK

Demerouti, E. 2014. “Design your own job through job crafting”, *European Psychologist*, Vol. 19 No. 4, pp. 237-247

DeNavas-Walt, C., Proctor, B. D., & Smith, J. C. (2013). Income, Poverty, and Health Insurance Coverage in the United States: 2012. Current Population Reports P60-245. *US Census Burea*.

Eko Sasono & Rahmi. 2014. Manajemen Inovasi Pada Usaha Kecil Menengah. Jurnal STIE Semarang, Vol 6 (3), 74-90.

Easterlin, R. A. (2006). Life cycle happiness and its sources: Intersections of psychology, economics, and demography. *Journal of Economic Psychology*, *27*(4): 463-482.

Falahati, L. & Sabri, M. F. (2015). An exploratory study of personal financial wellbeing determinants: Examining the moderating effect of gender. *Asian Social Science, 11*(4): 33-42.

French, D. & McKillop, D. (2016). Financial literacy and over-indebtedness in low-income households. *International Review of Financial Analysis, 48*: 1-11.

Fauzan Achmad (2017). Niat Beli Konsumen Terhadap Sabun Lux Ditinjau Dari Kredibilitas Selebriti, Citra Visual Iklan Dan Citra Verbal Iklan.

Felzensztein, C., Gimmon, E., & Deans, K. R. (2018). Coopetition in regional clusters: Keep calm and expect unexpected changes. Industrial Marketing Management, 69, 116-124.

Fortune (2020). How Global 500 companies are utilizing their resources and expertise during the Coronavirus pandemic. Retrieved from https://fortune.com/2020/04/13/global-500- companies-coronavirus-response-covid-19-pandemic/

Fulconis, F., Hiesse, V., & Paché, G. (2011, January). The 3pl provider as catalyst of coopetitive strategies-an exploratory study. In Supply Chain Forum: An International Journal (Vol. 12, No. 2, pp. 58-69). Taylor & Francis.

Fu, S., Li, H., Liu, Y., Pirkkalainen, H., & Salo, M. (2020). Social media overload, exhaustion, and use discontinuance: Examining the effects of information overload, system feature overload, and social overload. *Information Processing & Management*, *57*(6), 102307.

Frans M, R. (2005). No Title. In Marketing selebrities.

Gathergood, J. (2012). Self-control, financial literacy and consumer over-indebtedness. *Journal of Economic Psychology*, *33*(3): 590-602.

Gast, J., Filser, M., Gundolf, K., & Kraus, S. (2015). Coopetition research: towards a better understanding of past trends and future directions. International Journal of Entrepreneurship and Small Business, 24(4), 492-521.

Gerrans, P., Speelman, C., & Campitelli, G. (2014). The relationship between personal financial wellness and financial wellbeing: A structural equation modelling approach. *Journal of family and economic Issues*, *35*(2): 145-160.

Grable, J. E., Park, J. Y., & Joo, S. H. (2009). Explaining financial management behavior for Koreans living in the United States. *Journal of consumer affairs*, *43*(1): 80-107.

Gutter, M. & Copur, Z. (2011). Financial behaviors and financial well-being of college students: Evidence from a national survey. *Journal of family and economic Issues*, *32*(4): 699-714.

Gnyawali, D. R., & Park, B. J. (2009). Co-opetition and technological innovation in small and medium-sized enterprises: A multilevel conceptual model. Journal of small business management, 47(3), 308-330.

Gomes-Casseres, B. (1994). Group versus group: How alliance networks compete. Harvard business review, 72(4), 62-66.

Gurnani, H., Erkoc, M., & Luo, Y. (2007). Impact of product pricing and timing of investment decisions on supply chain

co-opetition. European Journal of Operational Research, 180(1), 228-248.

Henager, R. & Mauldin, T. (2015). Financial literacy: The relationship to saving behavior in low-to moderate-income households. *Family and Consumer Sciences Research Journal, 44*(1): 73-87.

Hogarth, J. M. & Hilgert, M. A. (2002). Financial knowledge, experience and learning preferences: Preliminary results from a new survey on financial literacy. *Consumer Interest Annual, 48*(1): 1-7.

Hu, H. F., & Krishen, A. S. (2019). When is enough, enough? Investigating product reviews and information overload from a consumer empowerment perspective. *Journal of Business Research, 100,* 27-37.

Iramani, R., & Lutfi, L. (2021). An integrated model of financial well-being: The role of financial behavior. *Accounting*, 7(3), 691-700.

Jankowska, B., & Bartosik-Purgat, M. (2012). Perceptions of the results of cooperation with rivals-the perspective of Danish, Japanese and Polish companies. Does the cultural background matter?. The Poznan University of Economics Review, 12(4), 14.

Jappelli, T. & Padula, M. (2013). Investment in financial literacy and saving decisions. *Journal of Banking & Finance, 37*(8): 2779-2792.

Joo, S.-h. & Grable, J. E. (2004). An exploratory framework of the determinants of financial satisfaction. *Journal of family and economic Issues, 25*(1): 25-50.

Knein, E., Greven, A., Bendig, D., & Brettel, M. (2020). Culture and cross-functional coopetition: The interplay of organizational and national culture. Journal of International Management, 26(2), 100731.

Kadek Pranetha Prananjaya, Putri Wulanditya, Saiful Ulum & Supriyati. 2021. Pendampingan Pengelolaan Usaha dan Perancangan Sistem Informasi Akuntansi Koperasi Paguyuban Dekabe Jatim. Jurnal e-Dimas, Vol 12 (4), 663-668.

Kim, J., Garman, E. T., & Sorhaindo, B. (2003). Relationships among credit counseling clients' financial wellbeing, financial behaviors, financial stressor events, and health. *Journal of Financial Counseling and Planning*, *14*(2): 75-87.

Kim, K. T., Lee, J. M., & Hong, E. (2016). The role of self-control on retirement preparedness of US households. *International Journal of Human Ecology*, *17*(2): 31-42.

Keputusan Presiden Nomor 12 Tahun 2020 tentang Penetapan Bencana Non-Alam Penyebaran Corona Virus Disease 2019 (Covid-19)

Kristijadi Emanuel, Salim Ubud, Sudarma Made, Djumahir. 2013. Management of Credit Acivities and Their Effects on Commercial Banks' Credit Risk in Indonesia. ***IAMURE International Journal of Business and Management***. Vol. 6. No. 1. P. 1-20

Kim, M., Ik Baek, S. and Shin, Y. (2020) 'The effect of the congruence between job characteristics and personality on job crafting', *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(1). DOI: 10.3390/ijerph17010052.

Kotler, P. (2011). *Principles of Marketing: Vol. Jilid 1* (12th ed.). Erlangga.

Lemon, Laura L. 2019. The Employee Experience: How Employees Make of Meaning Employee Engagement. *Journal of Public Relations Research*. Vol. 31(5–6), 176–199

Lestari Dina Puji dan Permatasari Putri. 2021. Dampak Pandemi Covid-19 pada Kredit Perbankan. ***Buletin Riset Kebijakan Perbankan***. Vol. 3. No. 1. P. 124-139

Lee, Jae Young and Lee, Yunsoo. 2018. Job Crafting and Performance: Literature Review and Implications for Human Resource Development, *Human Resource Development Review* 1–37, https://doi.org/10.1177/1534484318788269

Lichtenthaler, P.W. and Fischbach, A. 2018. "Leadership, job crafting, and employee health and performance", *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 39, pp. 620-632.

Lado, A. A., Boyd, N. G., & Hanlon, S. C. (1997). Competition, cooperation, and the search for economic rents: A syncretic model. Academy of management review, 22(1), 110-141.

Lavie, D. (2006). The competitive advantage of interconnected firms: An extension of the resource-based view. Academy of management review, 31(3), 638-658.

Leitao, J. (2006). Open innovation clusters: the case of Cova da Beira Region (Portugal). Levy, M., Loebbecke, C., & Powell, P. (2003). SMEs, co-opetition and knowledge sharing:

Li, Y., Liu, Y., & Liu, H. (2011). The role of information systems. European Journal of Information Systems, 12(1), 3-17. Co-opetition, distributor's entrepreneurial orientation and manufacturer's knowledge acquisition: Evidence from China. Journal of Operations Management, 29(1-2), 128-142.

Lynch, R. P. (1993). Business alliances guide: The hidden competitive weapon. Wiley.

Materi Webinar: "*Risk Management Series*" tanggal 2 April 2022 dari Bank BNI

Morgan, Jacob. 2017. *The Employee Experience Advantage: How to Win The War for Talent by Giving Employees the Workspace They Want, The Tools They Need, and a Culture They Can Celebrate*. New Jersey: John Wiley & Sons.

Moore, G. (2005). *Dealing with Darwin: How Great Companies Innovate at Every Phase of Their Evolution.* Milan: Working Paper ESSY Deliverable No 2. nwlink. (n.d.). *www.nwlink.com*. Retrieved from http://www.nwlink.com/~donclark/hrd/bloom.html

Mattsson, L. G., & Tidström, A. (2015). Applying the principles of Yin–Yang to market dynamics: On the duality of cooperation and competition. Marketing Theory, 15(3), 347- 364.

Morris, M. H., Kocak, A., & Ozer, A. (2007). Coopetition as a small business strategy: Implications for performance. Journal of small business strategy, 18(1), 35-56.

Mosad, Z. (2004). Co-opetition: the Organisation of the Future. Marketing Intelligence & Planning, 22(7), 780-790.

Neuwirth, R. J., & Svetlicinii, A. (2015). Law as a social medicine: Enhancing international inter-regime regulatory coopetition as a means for the establishment of a global health governance framework. Journal of Legal Medicine, 36(3-4), 330-366.

Nieto, M. J., & Santamaría, L. (2007). The importance of diverse collaborative networks for the novelty of product innovation. Technovation, 27(6-7), 367-377.

Ng, W. & Diener, E. (2014). What matters to the rich and the poor? Subjective well-being, financial satisfaction, and postmaterialist needs across the world. *Journal of personality and social psychology, 107*(2): 326.

Otoritas Jasa Keuangan. 2018. Statistik Perbankan Indonesia Tahun 2018.

Otoritas Jasa Keuangan. 2019. Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 40/POJK.03/2019 tentang Penilaian Kualitas Aset Bank Umum

Otoritas Jasa Keuangan. 2019. Statistik Perbankan Indonesia Tahun 2019.

Otoritas Jasa Keuangan. 2020[a]. Statistik Perbankan Indonesia Tahun 2020.

Otoritas Jasa Keuangan. 2020[b]. Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 11/POJK.03/2020 tentang Stimulus Perekonomian Nasional Sebagai Kebijakan Countercyclical Dampak Penyebaran Corona Virus Disease 2019.

Otoritas Jasa Keuangan. 2020[c]. Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 48/POJK.03/2020 tentang Perubahan Atas Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 11/POJK.03/2020 tentang Stimulus Perekonomian Nasional Sebagai Kebijakan Countercyclical Dampak Penyebaran Corona Virus Disease 2019.

Otoritas Jasa Keuangan. 2021[a]. Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 17/POJK.03/2021 tentang Perubahan Kedua Atas Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 11/POJK.03/2020 tentang Stimulus Perekonomian Nasional Sebagai Kebijakan Countercyclical Dampak Penyebaran Corona Virus Disease 2019.

Otoritas Jasa Keuangan. 2021[b]. Statistik Perbankan Indonesia Tahun 2021.

O'Neill, B., Sorhaindo, B., Xiao, J. J., & Garman, E. T. (2005). Financially Distressed Consumers: Their Financial Practices, Financial Well-being, and Health. *Financial Counseling and Planning*, *16*(1): 73-87.

Osório, C., Leitão, D. G., & Leitão, J. C. C. (2002). Parcerias estratégicas da banca portuguesa em portais digitais. Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão, 1(3), 96-104.

OJK. (2016). *Perencanaan Keuangan Keluarga.* Jakarta: Otoritas Jasa Keuangan.

Petrou, P., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2018). Crafting the change: The role of employee job crafting behaviors for successful organizational change. *Journal of Management,* 44, 1766–1792.

Park, S. H., & Russo, M. V. (1996). When competition eclipses cooperation: An event history analysis of joint venture failure. Management science, 42(6), 875-890.

Pattinson, S., Nicholson, J., & Lindgreen, A. (2018). Emergent coopetition from a sensemaking perspective: A multi-level analysis. Industrial Marketing Management, 68, 25-35.

Peraturan Bank Indonesia

Peraturan Otoritas Jasa Keuangan (POJK), tentang Pedoman dan Penerapan Tata Kelola Pengalaman Penulis bekerja di Bank Komersial dan sebagai dosen, konsultan serta trainer.

Pedersen, C. L., & Ritter, T. (2020). Preparing your business for a post-pandemic world. Harvard Business Review.

Porter, M. E. 1980. Competitive strategy. New York: Free Press.

Palladino, L. J. (2007). *Find your focus zone: An effective new plan to defeat distraction and overload*. Simon and Schuster.

Pangestu, S. & Karnadi, E. B. (2020). The effects of financial literacy and materialism on the savings decision of generation Z Indonesians. *Cogent Business & Management, 7*(1): 1743618.

Perry, V. G. & Morris, M. D. (2005). Who is in control? The role of self-perception, knowledge, and income in explaining consumer financial behavior. *Journal of consumer affairs, 39*(2): 299-313.

Ponchio, M. C., Cordeiro, R. A., & Gonçalves, V. N. (2019). Personal factors as antecedents of perceived financial well-being: evidence from Brazil. *International Journal of Bank Marketing*, 37(4), 1004-1024.

Porter, N. M. & Garman, E. T. (1993). Testing a Conceptual Model of Financial Well-Being. *Journal of Financial Counseling and Planning*, *4*: 134-164.

Prawitz, A., Garman, E. T., Sorhaindo, B., O'Neill, B., Kim, J., & Drentea, P. (2006). InCharge financial distress/financial well-being scale: Development, administration, and score interpretation. *Journal of Financial Counseling and Planning*, 17(1). 34-50.

Prendergast, S., Blackmore, D., Kempson, E., Russell, R., & Kutin, J. (2018). *Financial Wellbeing: A Survey of Adults in Australia*. Retrieved from https://www.anz.com/resources/2/f/2f348500-38a2-4cfe-8411-060cb753573d/financial-wellbeing-aus18.pdf

Purniawati, R. T. & Lutfi, L. (2017). Literasi keuangan dan pengelolaan keuangan keluarga dalam perspektif budaya Jawa dan Bugis. *Journal of Business and Banking, 7*(1): 31-46.

Quintana-Garcia, C., & Benavides-Velasco, C. A. (2004). Cooperation, competition, and innovative capability: a panel data of European dedicated biotechnology firms. Technovation, 24(12), 927-938.

Raza-Ullah, T. (2020). Experiencing the paradox of coopetition: A moderated mediation framework explaining the paradoxical tension–performance relationship. Long range planning, 53(1), 101863.

Rijamampianina, R., & Carmichael, T. (2005). A framework for effective cross-cultural co- opetition between organisations. Problems and perspectives in Management, (4), 92- 103.

Ritala, P. (2012). Coopetition strategy–when is it successful? Empirical evidence on innovation and market performance. British Journal of management, 23(3), 307-324.

Roshan Priyankara, Sudath Weerasiri, Ravindra Dissanayaka, & Manoj Jinadasa. (2017). Celebrity Endorsement and Consumer Buying Intention With Relation to the Television Advertisement for Perfumes. *Management Studies*, *5*(2), 128– 148. https://doi.org/10.17265/2328-2185/2017.02.005

Robert, F., Marques, P., & Le Roy, F. (2009). Coopetition between SMEs: an empirical study of French professional football. International Journal of Entrepreneurship and Small Business, 8(1), 23-43.

Rodrigues, F., Souza, V., & Leitao, J. (2011). Strategic coopetition of global brands: a game theory approach to 'Nike+ iPod Sport Kit'co-branding. International Journal of Entrepreneurial Venturing, 3(4), 435-455.

Saragih M. Aulia Putra dan Handayani Putri Wella. 2021. Evaluasi Dampak Kebijakan Stimulus Pemerintah terhadap Perbankan dan UMKM pada Masa Pandemi. ***Buletin Riset Kebijakan Perbankan***. Vol. 3. No. 1. P. 103-123

Schaufeli, Wilmar B. (2012). Work engagement. what do we know and where do we go?. *Romanian Journal of Applied Psychology*, 14 (1), 3-10

Shenoy, Veena and Uchil, Rashmi. 2018. Influence of Cultural Environment Factors in Creating Employee Experience and Its Impact on Employee Engagement: An Employee Perspective. *IJBIT*. 11 (2), 18-23

Suja Chacko, Suja and Conway, Neil. Employee experiences of HRM through daily affective events and their effects on perceived event-signalled HRM system strength, expectancy perceptions, and daily work engagement. *Human Resource Management*. 29:433–4

Schoberova, Michaela. 2015. Job Crafting and Personal Development in the Workplace: Employees and Managers Co-Creating Meaningful and Productive Work in Personal

Development Discussions", *Master of Applied Positive Psychology (MAPP) Capstone Projects*. 87, pp. 1-54.

Singh, Uma S and . Bhawna Rajput. 2021. Job Crafting: An Emerging HR Strategy for Organizational Excellence, *International Journal of Research and Analysis in Science and Engineering*, Volume 1, Issue 2; March 2021

Slemp, G. R., & Vella-Brodrick, D. A. (2013). The Job Crafting Questionnaire: A new scale to measure the extent to which employees engage in job crafting. *International Journal of Wellbeing*, 3(2), 126–146. https://doi.org/10.5502/ijw.v3i2.1

Susilowati Fitri. 2021. Efektivitas Kebijakan Countercyclical Pada Risiko Kredit Perbankan dalam Masa Pandemi Covid-19. ***Buletin Riset Kebijakan Perbankan***. Vol. 3. No. 1. P. 82-102

Schiavone, F., & Simoni, M. (2019). Strategic marketing approaches for the diffusion of innovation in highly regulated industrial markets: the value of market access. Journal of Business & Industrial Marketing.

Security (2020). Cybersecurity experts come together to fight Coronavirus-related cyber- attacks. Retrieved from https://www.securitymagazine.com/articles/92004-cybersecurity-experts-come-together-to-fight-coronavirus-related-cyberatacks

Sepehri, M., & Fayazbakhsh, K. (2011). A quantitative examination of competition, coopetition and cooperation in supply chains. South African Journal of Business Management, 42(3), 61-70.

Sherman, A. (1999) Franchising & Licensing – Two Ways to Build your Business, 2nd ed., AMACOM, New York.

Syafrizal maludin & Syahfrizal Maulana. 2021. Strategi Transisional dalam Konsep Inovasi Pada Pengembangan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah. Proceeding Seminar

Nasional: Peningkatan Kapabilitas UMKM dalam Mewujudkan UMKM Naik Kelas.

Sabri, M. F., Cook, C. C., & Gudmunson, C. G. (2012). Financial well-being of Malaysian college students. *Asian Education and Development Studies, 5*(1): 153-170.

Salo, M., Pirkkalainen, H., & Koskelainen, T. (2019). Technostress and social networking services: Explaining users' concentration, sleep, identity, and social relation problems. *Information Systems Journal*, *29*(2), 408-435.

Shim, S., Xiao, J. J., Barber, B. L., & Lyons, A. C. (2009). Pathways to life success: A conceptual model of financial well-being for young adults. *Journal of Applied Developmental Psychology, 30*(6): 708-723.

Strömbäck, C., Lind, T., Skagerlund, K., Västfjäll, D., & Tinghög, G. (2017). Does self-control predict financial behavior and financial well-being? *Journal of Behavioral and Experimental Finance*, *14*: 30-38.

Sumarwan, U. & Hira, T. K. (1993). The effects of perceived locus of control and perceived income adequacy on satisfaction with financial status of rural households. *Journal of family and economic Issues, 14*(4): 343-364.

Schermerhorn, J. R. (2013). *Management, 12th ed. New Jersey : John Wiley & Sons, Inc*.

Thomason, S. J., Simendinger, E., & Kiernan, D. (2013). Several determinants of successful coopetition in small business. Journal of Small Business & Entrepreneurship, 26(1), 15-28.

Tjiptono, F. (2015). Strategi Pemasaran, *Edisi 4, Andi Offset, Yogyakarta.*

Van Rooij, M., Lusardi, A., & Alessie, R. J. (2012). Financial literacy, retirement planning and household wealth. *The Economic Journal, 122*(560): 449-478.

Walley, K. (2007). Coopetition: an introduction to the subject and an agenda for research. International Studies of Management & Organization, 37(2), 11-31.

Williamson O. E. (1985) The economic institutions of capitalism. New York: Free Press.Google Scholar

Wrzesniewski, A. and Dutton, J.E. 2001, "Crafting a job: revisioning employees as active crafters of their work", *Academy of Management Review*, Vol. 26, pp. 179-201.

Wrzesniewsky, Amy., Justin M Berg & Jane E Dutton. 2021. Turn the job yout have into the Job you want., *HBR* Special Issue

Xiao, J. J. (2016). Consumer Financial Capability and Wellbeing. In *Handbook of consumer finance research* (pp. 3-17): Springer

Yan, Y., Dong, J. Q., & Faems, D. (2020). Not every coopetitor is the same: The impact of technological, market and geographical overlap with coopetitors on firms' breakthrough inventions. Long Range Planning, 53(1), 101873.

Yin, P., Ou, C. X., Davison, R. M., & Wu, J. (2018). Coping with mobile technology overload in the workplace. *Internet Research*.

Zhang, S., Zhao, L., Lu, Y., & Yang, J. (2016). Do you get tired of socializing? An empirical explanation of discontinuous usage behaviour in social network services. *Information & Management*, *53*(7), 904-914.

Zhang, F. and Parker, S.K. (2019), "Reorienting job crafting research: a hierarchical structure of job crafting concepts and integrative review", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 40, pp. 126-146.

# TENTANG PENULIS

**Dr. Emanuel Kristijadi, SE., MM** merupakan dosen di Universitas Hayam Wuruk Perbanas dan juga Wakil Rektor I . Saat ini menjadi Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Hayam Wuruk Perbanas. Selain mengajar di Program Magister Manajemen juga mengajar di Program Doktor Manajemen di Universitas Airlangga dan menulis beberapa buku seperti Corporate Social Responsibility Di Indonesia: Konsep dan Praktik Pada Bisnis dan Perbankan serta buku terbaru yang terbit tahun 2020 berjudul E-Marketing Bagi UKM.

**Dr. Sotarduga Napitupulu SE., MM** merupakan Direktur Pengawasan Perbankan Kantor Regional IV OJK Jawa Timur . Direktur Perizinan Perbankan OJK KP Tahun 2016-2018 dan Deputi Direktur Bank Indonesia s/d tahun 2016. Berpengalaman lebih dari 20 tahun dibidang central banking khususnya dibidang pengawasan dan perizinan perbankan. Meraih gelar sarjana akuntansi, MM, dan doctor di bidang perbankan dari Universitas Pandjajaran. Selain itu beliau mengajar di Program Studi Magister Manajemen STIE Perbanas Surabaya serta aktif menulis artikel.

**Dr. Dra.Ec. Rr. Iramani, M.Si.** merupakan dosen tetap Magister Manajemen Universitas Hayam Wuruk Perbanas. Selain mengajar di Program Magister Manajemen juga mengajar di MMT di ITS dan menulis jurnal penelitian maupun pengabdian masyarakat. Beliau merupakan dosen yang ahli di bidang Manajemen Keuangan dan Statistika, serta beberapa kali menjadi pembicara dalam webinar salah satunya adalah Webinar

Strategi Penentuan Alat Analisis Data pada Penelitian Kuantitatif Dan Kualitatif

**Dr. Supriyati, SE.,MSi.,Ak.,CA** merupakan dosen tetap Universitas Hayam Wuruk Perbanas dan ahli di bidang Akuntansi, serta Sistem Informasi dan Pengambilan Keputusan. Saat ini mengajar di Program Magister Manajemen Matakuliah Sistem Informasi dan Pengambilan Keputusan.

**Dr. Maria Eko Sulistyowati, MM, Psikolog, LCPC** merupakan dosen pengajar di Universitas Airlangga serta menjadi salah satu dosen praktisi prodi Magister Manajemen Universitas Hayam Wuruk Perbanas. Beliau sering mengisi perkuliahan yang terkait Sumber daya Manusia dan Leadership.

**Dr. Tjahjani Prawitowati, MM. Psikolog** merupakan dosen tetap Universitas Hayam Wuruk Perbanas dan memiliki keahlian di bidang Manajemen sumber daya manusia. Selain mengajar di Program Magister Manajemen juga mengajar di Program sarjana STIE Perbanas Surabaya dan aktif menjadi narasumber webinar-webinar salah satunya webinar tentang "Membangun Servqual, SOCB dan CCB di Bank Pada Masa New Normal.

**Dr. Anggraeni.S.E., M.Si.** merupakan Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hayam Wuruk Perbanas. Selain menjadi dosen beliau aktif menjadi pembicara webinar salah satunya sebagai narasumber webinar dengan tema "Bagaimana GCG, Risk Management dan Compliance yang Efektif?".

**Faizatul Hiqmah, S.Sos., M.M.** merupakan Dosen Program Studi Sarjana Manajemen dan memiliki jabatan akademik sebagai Asisten Ahli. Adapun penelitihan yang dilakukan pada tahun 2021 yakni Analysis of Complaints and Complaints Responses on Twitter Page of Indonesia's Banking Industry.

**Dr. Ronny, S.Kom., M.Kom., M.H.** merupakan Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Hayam Wuruk Perbanas sekaligus Dosen Tetap Magister Manajemen. Adapun penelitihan yang dilakukan pada tahun 2018-2020 yakni Pengembangan Piranti Lunak Penilaian Kinerja Layanan Internet Banking berorientasi Persepsi Nasabah. Selain itu, beliau aktif menjadi pembicara webinar maupun seminar salah satunya sebagai narasumber

Seminar Nasional dengan tema "Upaya Strategis dalam Mencegah dan Mengatasi Terjadinya Kejahatan di Industri Financial Technology".

**Dr. Lutfi, S.E., M.Fin.** merupakan Wakil Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hayam Wuruk Perbanas serta sebagai Dosen Program Studi Sarjana Manajemen. Adapun penelitihan yang dilakukan pada tahun 2021 yakni Integrasi Nilai Etika dan Fraud Diamond Theory dalam Mencegah Perilaku Fraud pada Bankir.

**Muliatin** merupakan mahasiswa Magister Manajemen Universitas Hayam Wuruk Perbanas Angkatan XXIX. Saat ini mengambil konsentrasi Manajemen Pemasaran. Beliau juga berkarir dalam bidang perbankan tepatnya pada Bank Daerah.

**Utami Ningtyas** merupakan mahasiswa Magister Manajemen Universitas Hayam Wuruk Perbanas Angkatan XXIX. Saat ini mengambil konsentrasi Keuangan dan Perbankan Konvensional. Beliau juga berkarir dalam bidang perbankan.

**Astuti Wulandari** merupakan mahasiswa Magister Manajemen Universitas Hayam Wuruk Perbanas Angkatan XXX. Saat ini mengambil konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia. Beliau juga berkarir dalam Perusahaan Manufaktur.

**Mochamad Syafruddin Aji** merupakan mahasiswa Magister Manajemen Universitas Hayam Wuruk Perbanas Surabaya Angkatan XXVIII. Saat ini mengambil konsentrasi Keuangan dan Perbankan Konvensional. Beliau juga berkarir dalam bidang perbankan.

**Dhya Sari** merupakan mahasiswa Magister Manajemen Universitas Hayam Wuruk Perbanas Angkatan XXIX. Saat ini mengambil konsentrasi Manajemen Pemasaran. Beliau juga berkarir dalam bidang perbankan.

**Suhardina Widyastuti** merupakan mahasiswa Magister Manajemen Universitas Hayam Wuruk Perbanas Angkatan XXIX. Saat ini mengambil konsentrasi Manajemen Pemasaran. Beliau juga berkarir dalam Perusahaan Swasta.

**Aisyiyah Aida Putri Rahayu** merupakan mahasiswa Magister Manajemen Universitas Hayam Wuruk Perbanas Angkatan XXVIII. Saat ini mengambil konsentrasi Keuangan dan Perbankan Konvensional. Beliau juga berkarir dalam bidang perbankan.

**Evy Christiani Sinaga** merupakan mahasiswa Magister Manajemen Universitas Hayam Wuruk Perbanas Angkatan XXIX. Saat ini mengambil konsentrasi Keuangan dan Perbankan Konvensional. Beliau juga berkarir dalam bidang perbankan.

**Trizki Lastyawati** merupakan mahasiswa Magister Manajemen Universitas Hayam Wuruk Perbanas Angkatan XXIX. Saat ini mengambil konsentrasi Manajemen Pemasaran. Beliau juga berkarir dalam Perusahaan bidang keuangan.

**Maf Tuhul Fuad** merupakan mahasiswa Magister Manajemen Universitas Hayam Wuruk Perbanas Angkatan XXIX. Saat ini mengambil konsentrasi Manajemen Pemasaran. Beliau juga seorang wiraswasta.

**Hamdi Adityo P** merupakan mahasiswa Magister Manajemen Universitas Hayam Wuruk Perbanas Angkatan XXIX. Saat ini mengambil konsentrasi Manajemen Pemasaran. Beliau juga berkarir dalam bidang perbankan.

**Yuanita Oktavina** merupakan mahasiswa Magister Manajemen Universitas Hayam Wuruk Perbanas Angkatan XXIX. Saat ini mengambil konsentrasi Manajemen Pemasaran.

**Adhani Fiqriansyah Afianto** merupakan mahasiswa Magister Manajemen Universitas Hayam Wuruk Perbanas Angkatan XXIX. Saat ini mengambil konsentrasi Manajemen Pemasaran. Beliau juga seorang wiraswasta.

**Vega Hardikasari** merupakan mahasiswa Magister Manajemen Universitas Hayam Wuruk Perbanas Angkatan XXVII. Saat ini mengambil konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia. Beliau juga berkarir dalam Perusahaan bidang keuangan.

**Shofi Eka Khairunnisa** merupakan mahasiswa Magister Manajemen Universitas Hayam Wuruk Perbanas Angkatan XXVIII. Saat ini mengambil konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia.

**Ni Sheila Fairuz R** merupakan mahasiswa Magister Manajemen Universitas Hayam Wuruk Perbanas

Angkatan XXVIII. Saat ini mengambil konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia. Beliau juga berkarir dalam bidang perbankan.

**Dito Maulana** merupakan mahasiswa Magister Manajemen Universitas Hayam Wuruk Perbanas Angkatan XXVIII. Saat ini mengambil konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia. Beliau juga seorang wiraswasta.

**Dwi Nur Cahyo** merupakan mahasiswa Magister Manajemen Universitas Hayam Wuruk Perbanas Angkatan XXIX. Saat ini mengambil konsentrasi Manajemen Pemasaran. Beliau juga berkarir dalam bidang perbankan.

**Herlina Ika Yunita** merupakan mahasiswa Magister Manajemen Universitas Hayam Wuruk Perbanas Surabaya Angkatan XXIX. Saat ini mengambil konsentrasi Keuangan dan Perbankan Konvensional. Beliau juga berkarir dalam Perusahaan Swasta.

**Inneke Octaviani** merupakan mahasiswa Magister Manajemen Universitas Hayam Wuruk Perbanas Angkatan XXVIII. Saat ini mengambil konsentrasi Keuangan dan Perbankan Konvensional. Beliau juga berkarir dalam bidang perbankan.

**M. Mundzir** merupakan mahasiswa Magister Manajemen STIE Perbanas Surabaya Angkatan XXVIII. Saat ini mengambil konsentrasi Keuangan dan Perbankan Konvensional. Beliau juga berkarir dalam bidang perbankan.

**Shania Ananda Nur** merupakan mahasiswa Magister Manajemen Universitas Hayam Wuruk Perbanas Angkatan XXVIII. Saat ini mengambil konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia. Beliau juga berkarir dalam bidang perbankan.

**Rafika** merupakan mahasiswa Magister Manajemen Universitas Hayam Wuruk Perbanas Angkatan XXVIII. Saat ini mengambil konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia. Beliau juga berkarir dalam bidang perbankan.

Bunga Rampai "Strategi Manajemen di masa Pandemi Covid- 19" adalah Kumpulan Tulisan dan Penelitian yang berkaitan dengan Strategi Manajemen termasuk kaitannya dimasa Pandemi Covid-19. Semoga Bunga Rampai ini memberikan wawasan tentang bagaimana individu dan perusahaan serta layanan publik dapat tetap menunjukkan kinerja yang baik, dan meningkatkan di masa yang akan datang dalam situasi persaingan yang semakin ketat dan dalam situasi Pandemi Covid-19. Semoga Bunga Rampai ini juga memberikan manfaat bagi pembaca.

(Dr. Ronny, S.Kom., M.Kom., M.H.)
Ketua Program Studi Magister Manajemen
Universitas Hayam Wuruk Perbanas

## Penulis:

Muliatin, Astuti Wulandari, Ardhia Prameswari Regita Cahyani, Dhya Sari, Dr. Emanuel Kristijadi, SE., MM, Aisyiyah Aida Putri Rahayu, Trizki Lastyawati, Hamdi Adityo P, Adhani Fiqriansyah Afianto, Vega Hardikasari, Faizatul Hiqmah, S.Sos., M.M, Dito Maulana, Herlina Ika Yunita, M. Mundzir, Dr. Maria Eko Sulistyowati, Psikolog, MM, LCPC., Dr. Emma Yulianti, M.M, Dr. Ronny, S.Kom., M.Kom., MH, Dr. Dra. Rr. Iramani, M.Si, Lufi Yuwana Mursita, S.E., M.Sc., Utami Ningtyas, Mochamad Syafruddin Aji, Nor Fauziyah, Suhardina Widyastuti, Dr. Sotarduga Napitupulu, SE., Akt., MM, Evy Christiani Sinaga, Maf Tuhul Fuad, Yuanita Oktavina, Dr. Anggraeni, SE.,M.Si, Shofi Eka Khairunnisa, Ni Sheila Fairuz R, Dwi Nur Cahyo, Inneke Octaviani, Shania Ananda Nur, Dra. Tjahjani Prawitowati. M.M, Psi., Dr. Supriyati, S.E. M.Si., Ak., CA., CTA, Melly, Dr. Lutfi, SE., M.Fin, Rafika Rachmaniah.

Program Studi Magister Manajemen
Universitas Hayam Wuruk Perbanas
Sekretariat Magister Manajemen Kampus 2
Jl. Wonorejo Permai no 16, Wonorejo, Kec. Rungkut, Surabaya
Telp : 031-59950933 Ext 157. Hp : 082247845435
info.mm@perbanas.ac.id
www.pascasarjana.ac.id

ISBN 978-623-99770-2-3
9 786239 977023