

Editor:

Olivia Fachrunnisa

Diah Ayu Kusumawati

SUSTAINABILITAS BISNIS

Pendekatan

**Manajemen Sumber Daya Insani
di Masa Pandemi Covid-19**

**Unissula
Press**

SUSTAINABILITAS BISNIS:

Pendekatan

*Manajemen Sumber Daya Insani
di Masa Pandemi Covid-19*

Editor:

Olivia Fachrunnisa

Diah Ayu Kusumawati

UNISSULA PRESS
2020

SUSTAINABILITAS BISNIS:

Pendekatan Manajemen Sumber Daya Insani
di Masa Pandemi Covid-19

Editor :

Olivia Fachrunnisa

Diah Ayu Kusumawati

vi, 121 hlm, Uk: 14.8 cm x 21 cm

Cetakan Pertama : Maret 2020

Penerbit : Unissula Press

ISBN : **978-623-7097-44-0**

Anggota APPTI

No. 03.085.1.02.2019

@2019, Semarang

Jl.Raya Kaligawe KM4 Semarang,

Kata Pengantar

Bismillahirrahmanirrahiim

Assalamu' alaykum warahmatullahi wabarakatuh

Puji syukur kami panjatkan ke hadirat Allah SWT atas terselesaikannya buku dengan tema menjaga keberlangsungan bisnis pada era Pandemi Covid-19. Bertepatan dengan bulan Ramadhan 1441 H, Allah SWT memberikan kenikmatan kepada kita berupa perjumpaan dengan bulan suci penuh rahmat dan juga kenikmatan ujian berupa wabah Covid-19 yang melanda bangsa kita dan bangsa bangsa lain di dunia. Tentunya hal ini menjadi teramat istimewa bagi semua umat muslim di manapun berada. Salah satu hikmah yang bisa kita rasakan adalah pentingnya peningkatan rasa sabar, ikhlas dan tawakkal atas ujian ini.

Di tengah suasana keprihatian dan rasa syukur atas segala karunia Nya, maka kami mendapat kemudahan untuk menyusun buku ini Bersama dengan para kontributor yaitu para dosen pengampu mata kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia dan mahasiswa peserta kuliah mata kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia serta Perilaku Organisasi di Fakultas Ekonomi Unissula Semarang.

Merebaknya Pandemi Covid-19 ini menjadikan tantangan bagi semua pihak, dikarenakan adanya kebutuhan untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan ini. Beberapa dampak baik positif maupun negatif telah kita rasakan bersama. Salah satu tantangan yang paling banyak di rasakan di dunia bisnis adalah terkait dengan menjaga keberlangsungan bisnis. Dalam

masa krisis dan ketidakpastian sehubungan dengan wabah Covid19, ada beberapa faktor psikologis yang memengaruhi kemampuan organisasi untuk mengambil keputusan.

Pola pikir manusia seringkali merespons perasaan ketidakpastian dan ketidaknyamanan yang mendalam, dan kurangnya kontrol serta informasi ketika terjadi sebuah perubahan yang mendadak, yang semuanya menuntun kita untuk membuat keputusan jangka pendek yang dapat memenuhi kebutuhan psikologis langsung tetapi tidak diperlukan dalam jangka panjang. Buku ini dirancang tidak untuk mencakup semua aspek terkait dengan menjaga kelangsungan bisnis di masa krisis akibat wabah. Akan tetapi, buku ini fokus pada pengelolaan manusia sebagai anggota organisasi, sehingga kesejahteraan, kenyamanan dan keselamatan kerja tetap terjamin dalam rangka mencapai kinerja terbaik. Mengapa manusia? Karena manusia inilah yang menjadi pelaku utama sebuah peradaban di muka bumi. Allah menciptakan manusia sebagai khalifatullah fil 'ard. Sebagai khalifatullah fil 'ard, maka kita wajib berusaha untuk menjadi sebaik baik manusia, yaitu yang memberikan manfaat kepada sesama dan lingkungan sekitar.

Dalam sudut pandang Islam, manusia bukan hanya berperan sebagai pemain utama sebuah pencapaian visi hidup dan kelestarian ekosistem alam di dunia, tetapi Islam mengajarkan setiap manusia untuk menjadikan semua aktivitas dirinya sebagai sarana dakwah untuk saling mengajak dalam kebaikan (memberikan kontribusi terbaik yang dimiliki), mewujudkan kesejahteraan seluruh masyarakat (kemaslahatan umat) berdasarkan kasih sayang, kepercayaan dan keadilan. Hal ini sebagaimana terkandung dalam Al Qur'an surat Ali Imron: 110 "Kamu adalah umat terbaik yang dilahirkan untuk manusia, menyuruh kepada yang ma'ruf, dan mencegah dari yang munkar, dan beriman kepada Allah."

Pembahasan pada buku ini dikaitkan dengan menempatkan manusia sebagai asset yang paling penting dan harus di kelola dengan cara terbaik karena manusia adalah ciptaan Allah SWT yang paling mulia. Secara spesifik, pembahasan dibagi kedalam 4 tema besar yaitu:

- (1) **Kepemimpinan dan Organisasi.** Pada bagian ini pembahasan akan mencakup pengelolaan sumber daya manusia dari pendekatan aspek aspek tuntutan syari'at Islam dengan tujuan utama yaitu memuliakan manusia, meningkatkan nilai diri manusia. Kekuatan sebuah jama'ah sebuah organisasi, salah satunya ditentukan dengan beberapa hal terkait pola kepemimpinan berikut gaya pengambilan keputusan. Bab ini akan menjelaskan beberapa hal yang relevan untuk penguatan iklim organisasi dan kepemimpinan.
- (2) **Pengelolaan Sikap Kerja.** Bagian ini membahas tentang bagaimana mengelola sikap sikap kerja para anggota organisasi pada masa krisis dan pasca krisis. Situasi pandemic Covid19 dikategorikan sebagai kejadian luar biasa yang membawa dampak seperti sebuah krisis. Oleh karena itu, mengelola sikap dan persepsi karyawan atau anggota organisasi menjadi salah satu hal signifikan yang perlu diperhatikan oleh pimpinan.
- (3) **Ketrampilan dan Kompetensi Khusus.** Bagian ini akan banyak memberikan masukan tentang ketrampilan dan kompetensi khusus yang harus dimiliki dan dikembangkan oleh individu menghadapi perubahan yang sangat cepat. Organisasi perlu juga memiliki seperangkat alat untuk membantu kesiapan individu dalam menghadapi perubahan ini.
- (4) **Pengelolaan Kinerja.** Bagian ini terdiri dari 4 (empat) topik tentang metode mengelola kinerja karyawan selama pandemic dan setelah pandemic. Organisasi tentu perlu menjaga kesejahteraan karyawan, akan tetapi di sisi lain, target kinerja tidak boleh juga dikesampingkan, karena sejatinya, capaian kinerja organisasi akan menentukan kemampuan organisasi mensejahterakan anggota organisasinya.

Buku ini menyediakan panduan bagi akademisi, manajer, konsultan, dan mereka yang tertarik untuk belajar tentang transformasi organisasi dalam masa krisis, terutama pada sector bisnis yang paling terdampak dengan Pandemi Covid-19. Semoga badai ini segera berlalu dan semua pihak dapat mengambil hikmah positif atas peristiwa ini. Meyakini bahwa semua adalah kehendak Ilahi, meningkatkan self acceptance dan menjalin kualitas

komunikasi dengan Tuhan menjadi kunci bagi kekuatan kita bersama untuk melewati masa masa ini.

Kami mengucapkan terima kasih kepada semua kontributor yang telah menyumbangkan ide dan gagasan terkait topik pada buku ini. Semua kontributor dalam buku ini adalah sivitas akademika (dosen dan mahasiswa) Fakultas Ekonomi Unissula Semarang.

Kami juga mengucapkan terima kasih kepada LPPM Unissula dan Unissula Press yang telah membantu terbitnya buku ini. Kami berharap buku ini akan menginspirasi pembaca dan masukan serta kritik untuk perbaikan sangat kami harapkan.

Terima Kasih

Wassalamu'alaykum warahmatullahi wabarakatuh

Semarang, 05 Ramadhan 1441H
28 April 2020 M

Tim Editor

Editors:

Olivia Fachrunnisa

Department of Management, Faculty of Economics
Universitas Islam Sultan Agung (UNISSULA)
Semarang-Indonesia

Diah Ayu Kusumawati

Department of Management, Faculty of Economics
Universitas Islam Sultan Agung (UNISSULA)
Semarang-Indonesia

Kontributor dan Biografi Penulis

Ardian Adhiatma is a senior lecturer and researcher at Dept. of Management, Faculty of Economics and Business, Universitas Islam Sultan Agung, Semarang, Indonesia. He received his Doctoral degree from Airlangga University, Indonesia and Master of Management from Gadjah Mada University, Indonesia. He has published several articles in international journal and proceedings. His teaching and research interest include Islamic Entrepreneurship, Human Resources Management and Knowledge Management.

Diah Ayu Kusumawati adalah Dosen dalam bidang Ilmu Manajemen pada Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Sultan Agung Semarang. Diah mendapatkan gelar Magister Manajemen dan Strata-1 (MSDM) dari Universitas Islam Sultan Agung Semarang. Hasil penelitiannya telah dipresentasikan di sejumlah forum internasional, dan dipublikasikan pada proceeding international. Bidang Ilmu yang ditekuni adalah Manajemen Sumber Daya Manusia.

Nurhidayati adalah doktor bidang Ilmu Manajemen dan peneliti senior pada Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Sultan Agung Semarang. Keahlian di bidang MSDM diperoleh dari Program Magister Sains Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta dan program doktor di Business School of Management, Curtin University, Australia. Beberapa buku sudah diterbitkan dan memiliki sejumlah karya penelitian yang dipublikasi di jurnal nasional dan proceeding internasional. Bidang Ilmu yang ditekuni dan diminati adalah Manajemen

Sumber Daya Manusia, Perilaku Organisasi, dan Digital Human Resource Management. Saat ini dosen aktif dan sekretaris di Program Doktor Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung.

Olivia Fachrunnisa adalah Profesor dalam bidang Ilmu Manajemen dan peneliti senior pada Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Sultan Agung (UNISSULA) Semarang. Olivia mendapatkan gelar Doktor dari Curtin University, Australia and Magister Sains (MSDM), Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, serta gelar Sarjana Ekonomi dari FE Unissula Semarang. Olivia telah mempublikasikan sejumlah artikel dan buku pada outlet bereputasi baik nasional maupun internasional. Bidang Ilmu yang ditekuni adalah Manajemen Sumber Daya Manusia, Manajemen Pengetahuan, Perilaku Organisasi dan Business Intelligence.

Tri Wikaningrum adalah dosen tetap Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung. Gelar Sarjana Ekonomi dan Doktor diperoleh dari Universitas Diponegoro, dan Magister Sains dari Universitas Gadjah Mada. Tri Wikaningrum menjadi peneliti dan penulis aktif di bidang ilmu Manajemen. Hasil penelitiannya telah dipresentasikan di sejumlah forum internasional, dan dipublikasikan di jurnal bereputasi baik nasional maupun internasional. Bidang kajian manajemen yang ditekuninya adalah Manajemen Sumber Daya Manusia, Perilaku Organisasional, Pembelajaran Organisasional, dan Manajemen Pengetahuan.

Ardian Oktavianto Wicaksono S1 Manajemen FE Unissula semester 4. Tertarik pada bidang kajian HRM, technology, agriculture. Visi: berorientasi pada teknologi serta berpikiran terbuka dengan segala suatu yang akan terjadi. Memiliki cita-cita sebagai menteri pertanian ataupun pengusaha di bidang pangan.

Farshella Apriliyanti adalah mahasiswa Prodi S1 Akuntansi Fakultas Ekonomi Unissula semester 2. Lahir di Brebes 3 April 2001 dan sudah merantau untuk berpendidikan sejak di bangku SMP hingga jenjang perkuliahan. Farshella tertarik pada bidang Sistem Informasi Akuntansi

dia mempunyai visi yaitu menjadi mahasiswa yang mengharumkan nama bangsa Indonesia. Mempunyai cita-cita hidup membangun panti asuhan dan memiliki perusahaan kecantikan.

Irfan An Naufal adalah mahasiswa Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang sedang menempuh program studi S1 Ilmu Manajemen semester 2. Irfan sangat tertarik dengan bidang kajian pengelolaan sumber daya manusia berdasarkan prinsip-prinsip Islam. Itulah mengapa dia aktif dalam organisasi sejak duduk dibangku sekolah menengah atas seperti Rohani Islam dan Himpunan Mahasiswa Jurusan Manajemen Unissula (sekarang). Dia aktif dalam berorganisasi untuk mempelajari bagaimana interaksi dengan orang banyak yang memiliki latar belakang yang berbeda. Dia juga memiliki cita-cita menjadi enterpreneur di bidang otomotif sesuai dengan hobinya. Diharapkan dia dapat menjadi enterpreneur yang dapat membuka lapangan pekerjaan yang banyak dengan tujuan mensejahterkan dan mengembangkan banyak orang untuk dapat berguna di masyarakat.

Kurniawan Wicaksono adalah mahasiswa prodi S1 Manajemen Fakultas Ekonomi Unissula Semester 2. Kurniawan tertarik dalam kajian entrepreneur dan pengelolaan kinerja SDM dalam perspektif Islam. Suatu saat ingin menjadi seorang entrepreneur muda yang handal. Sehingga dapat bermanfaat bagi keluarga, dan segenap kaum muslimin di seluruh dunia. Motto hidupnya adalah, sir walaa taqif. Yang artinya maju terus pantang mundur. Sama halnya perjuangan rasulullah SAW ketika membawa agama islam, tidak pernah menyerah dan mundur walaupun diancam akan dibunuh. Serta Kurniawan selalu mengingat pesan gurunya yaitu barang siapa yang berniat dan menginginkan sesuatu yang besar, maka hendaknya dia bermimpi besar, Dalam usia 21 tahun ini Kurniawan Alhamdulillah telah banyak mengikuti kegiatan organisasi dan sosial, baik internal maupun eksternal. Sekarang Kurniawan menetap di sebuah pesantren di daerah banyumanik, semarang,

Salma Lutfiana Rahmawati adalah mahasiswi Universitas Islam Sultan Agung yang fokus mendalami perkuliahan dalam bidang ekonomi manajemen. Salma tertarik dalam kajian pengelolaan manajemen pemasaran berbasis syari'ah. Dia berambisi bahwa suatu saat nanti ia harus menjadi

seorang entrepreneur mengikuti jejak Baginda Rasulullah SAW. Ia memiliki visi berkontribusi dalam mengembangkan peradaban ekonomi islam di masa mendatang. Motto hidupnya adalah “Tak sedikit dari apa yang kita impikan, takkan seindah takdir yang telah Tuhan siapkan.”

Shabri Dwi Fijayanto adalah mahasiswa Prodi S1 Akuntansi Fakultas Ekonomi Unissula semester 2. Shabri tertarik pada bidang keuangan dan manajerial, sesuai keinginannya menjadi seorang perencana keuangan dan wirausaha. Shabri juga tertarik pada bidang kajian yang berkaitan dalam pengelolaan dalam suatu organisasi/perusahaan. Shabri memiliki visi, yaitu menjadi seseorang yang bermanfaat bagi semua orang, menciptakan lingkungan yang menyenangkan bagi setiap orang, dan terus berinovasi dalam hal apapun. Visi tersebut menjadi dasar Shabri untuk berkembang di Fakultas Ekonomi Unissula, termasuk dengan aktifnya di beberapa kegiatan dan organisasi di Unissula. Yang mana juga sebagai dasar Shabri agar cita-citanya tercapai menjadi seorang akuntan dan pebisnis yang bermanfaat bagi sesama manusia.

Talenta Aura Islama adalah mahasiswi Prodi S1 Manajemen Fakultas Ekonomi Unissula semester IV. Talenta tertarik pada bidang kajian manajemen sumber daya manusia. Talenta memiliki motto hidup “let it flow”, membiarkan semua yang telah diusahakan mengalir hingga semesta menjawab segala teka – teki kehidupan. Talenta memiliki visi menjadi pribadi yang menyenangkan dan menginspirasi.

Umul Khoiriah adalah Mahasiswi yang tengah menempuh pendidikan di Universitas Islam Sultan Agung Semarang dengan mengambil fokus di Program Studi S1Manajemen Fakultas Ekonomi. Umul tertarik dalam bidang kajian manajemen keuangan. Dengan ilmu yang didapatkannya ia ingin memiliki banyak bisnis dan mengembangkannya serta bercita – cita ingin menjadi influencer.

Veren Ahya Rustika Vitun Veren Ahya Ruskita Vitun, adalah mahasiswa Prodi S1 Manajemen Fakultas Ekonomi Unissula semester 4. Veren tertarik

pada bidang kajian Teori Atribusi dan Pengambilan Keputusan dalam penyusunan essay yang berkaitan dengan Pandemi Covid-19 dan MSDM Islami. Veren memiliki visi untuk menjadi seorang entrepreneur yang mampu berkontribusi terhadap pengurangan angka pengangguran di Indonesia serta menambah tingkat kesejahteraan masyarakat melalui sebuah usaha. Karena keaktifannya selama berada di Unissula, Veren berhasil menjadi Best Speaker dalam Kompetisi Debat Mahasiswa Indonesia Interfaculty Unissula serta meraih 1st runner up dalam kompetisi tersebut, juara 2 Kompetisi Debat Mahasiswa Indonesia tingkat Provinsi Jawa Tengah, juara 3 Kompetisi Debat Mahasiswa Indonesia tingkat Nasional, TOP 6 dalam English Debate Competition PIRATES tingkat Provinsi Jawa Tengah, BEST 4 dalam English Debate Competition PORSIMAPTAR AKPOL 2019 tingkat Nasional, Unissula delegation dalam Diplomatic Festival yang diselenggarakan oleh Kementerian Luar Negeri tahun 2019, Unissula Delegation of Nationwide University Networking Indonesia 2019, president of EFFECT 2019-2021.

Very Prasetyo adalah mahasiswa Prodi S1 Manajemen Fakultas Ekonomi Unissula semester II. Veri tertarik pada bidang kajian masa depan perencanaan sumber daya manusia. Veri memiliki visi menjadi orang yang bermanfaat bagi bangsa, negara, dan agama.

Daftar Isi

Pendahuluan

Bagian I : Kepemimpinan dan Organisasi

Bab 1 . Menanamkan Nilai Kemanusiaan Berdasar Prinsip Syari’ah Pada Praktek dan Kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia	1
Salma Luthfia Rahmawati	
Bab 2 . Memimpin dengan hati dan logika: Pola kepemimpinan ideal pada masa krisis Pandemi Covid-19	14
Olivia Fachrunnisa	
Bab 3 . Masa Depan Perencanaan SDM: Belajar dari Dampak Krisis Pandemi Covid	30
Veri Prasetyo	
Bab 4 . Person – Environments Fits : Strategi Adaptif Menghadapi Perubahan Sifat Kerja	42
Irfan An Naufal	
Bab 5 . Teori Atribusi dan Pengambilan Keputusan Pada Masa Krisis	57
Veren Ahya Ruskita Vitun	

Bagian II : Pengelolaan Sikap Kerja dan Hubungan Kerja

- Bab 6 . Spiritual Mentoring: Strategi Menjaga Motivasi Kerja selama Masa Pandemi Covid-19 71**
Diah Ayu Kusumawati
- Bab 7 . Mengelola Emosi dan Mood Kerja Karyawan Pada Pola Work From Home 84**
Talenta Aura Islama
- Bab 8 . Pemeliharaan Employee Engagement dan Job Satisfaction selama Masa Pandemi Covid-19 98**
Shabri Dwi Fijayanto

Bagian III : Ketrampilan dan Kompetensi Khusus

- Bab 9 . Social Media Orientation: Strategi Komunikasi Efektif pada Masa Krisis Pandemi Covid-19 111**
Nurhidayati
- Bab 10 . Identifikasi Kebutuhan Kompetensi Soft skills di Masa Work From Home 130**
Ardian Adhiatma
- Bab 11 . High-Po Learner: Urgensi Ketangkasan Individu Bagi Pembelajaran Organisasional Di Masa Krisis 142**
Tri Wikaningrum 71
- Bab 12 . Strategi Penguatan Employee Resilience pada masa Pandemi Covid 19..... 154**
Farshella Apriliyanti

Bagian IV : Pengelolaan Karir dan Kinerja

Bab 13 . Mode Work From Home: Tantangan dan Peluang bagi Organisasi	165
Umul Khoiriah	
Bab 14 . Digital Collaboration: Strategi Perencanaan Karier Pasca Pandemi Covid-19	176
Ardian Oktavianto Wicaksono	88
Bab 15 . Pengelolaan Kinerja Karyawan pada mode <i>Work From Home</i>	188
Kurniawan Wicaksono	
Penutup	197

Pendahuluan

Bagian I

Kepemimpinan dan Organisasi

Bab 10.

Identifikasi Kebutuhan Kompetensi *Soft skills* di Masa *Work From Home*

Ardian Adhiatma

ardian@unissula.ac.id

Abstrak. Wabah Pandemi Covid-19 yang melanda berbagai negara di dunia menyebabkan krisis ekonomi dan ketidakstabilan bisnis. Kebijakan pemerintah mengenai implementasi sistem *Work From Home* (WFH) untuk memutus mata rantai virus harus ditanggapi dengan berbagai strategi perubahan. Walaupun pekerjaan dilakukan secara jarak jauh dan tanpa pengawasan, rancangan kerja yang berubah selama WFH harus diperhatikan dengan baik sehingga para karyawan tetap menyelesaikan pekerjaan secara efektif. Dibutuhkan beberapa kompetensi *soft skills* untuk mendukung proses WFH sehingga menghasilkan produktifitas yang tinggi. Kompetensi *soft skills* seperti komunikasi dan kolaborasi sangat mempengaruhi keefektifan proses penyelesaian kerja yang diimbangi dengan kemampuan penggunaan teknologi selama masa WFH. *Soft skills* juga sangat dibutuhkan untuk bertahan dalam segala perubahan bisnis yang dinamis. Beberapa kompetensi *soft skills* yang dibutuhkan selama masa WFH dibahas pada bab ini.

Keywords: Perubahan pola kerja, kompetensi *soft skills*

Pendahuluan

Pandemi Covid-19 masuk di Indonesia pada awal Maret 2020 menyebabkan kondisi ekonomi tidak stabil yang disebabkan berubahnya

gelombang bisnis pada beberapa sektor industri. Wabah ini menahan laju perkembangan usaha bisnis yang menyebabkan melemahnya sektor ekonomi. Perusahaan harus siap dengan segala kondisi yang belum pasti karena kasus wabah Covid-19 ini terus menerus mengalami kenaikan yang signifikan. Para pemimpin bisnis harus menerapkan *social distancing* sesuai kebijakan pemerintah dengan memberlakukan sistem *Work Form Home* (WFH) untuk meminimalisir dan memutus rantai penyebaran Covid-19 ini. Kebijakan ini tentunya menuai berbagai reaksi baik reaksi positif maupun keraguan apakah WFH bisa diterapkan secara efektif karena penerapannya mendadak sehingga fasilitas penunjangnya kurang memadai. Situasi kerja dan rancangan kerja harus segera diubah secara strategis sehingga dapat meningkatkan *human value* dan produktifitas kerja.

Sebelum adanya kasus Pandemi Covid-19 ini, sebenarnya WFH merupakan bagian dari tren *HR Practices* yang sedang berlangsung. WFH dinilai menjadi solusi bagi pekerja milenial yang menginginkan fleksibilitas kerja untuk mendapatkan *Work-Life Balance*. Bekerja secara WFH memungkinkan pemenuhan kebutuhan *leisure* karena jam kerja yang bebas dan fleksibel tanpa mengurangi produktifitas seperti konsep *Bleisure* (*Business and Leisure*). Bermain *game* sejenak serta aktif di social media pada jam kerja secukupnya dapat menjadi hal yang dibutuhkan selama WFH. Penelitian menemukan bahwa pekerjaan yang disertai dengan *leisure* dapat mempengaruhi kreativitas (Dahlin et al. 2004, Lakhani & Wolf 2005, Jeppesen & Lakhani 2010, Von Hippel 1988, De Jong et al 2010, Barrington & Harrington 1981, Madjar et al 2002).

WFH juga dinilai mendukung strategi perusahaan dalam mencapai transformasi digital karena menciptakan upaya kolaboratif dalam menghasilkan pekerjaan, menciptakan pola pikir yang lebih cepat serta mengembangkan kompetensi digital dengan berbagai platform yang tersedia. Tantangannya adalah para pekerja harus memiliki kompetensi *soft skills* yang mendukung mereka melakukan pekerjaan dari rumah. Komunikasi dan koordinasi merupakan kunci utama dalam menyelesaikan pekerjaan dari rumah. Dengan bekerja secara bebas, pekerja dituntut menumbuhkan kompetensi automasi serta kelincahan bekerja sehingga tetap memiliki produktifitas yang tinggi. Konsep WFH yang dapat memberikan segala kemudahan dan meningkatkan produktifitas pekerja harus diimbangi dengan

berbagai kompetensi *soft skills* sebagai bekal para pekerja untuk melakukan pekerjaan dari rumah sesuai himbauan pemerintah. Bab ini akan membahas kompetensi apa saja yang harus dimiliki oleh para pekerja di tengah sistem WFH sehingga tetap dapat menyelesaikan pekerjaan secara efisien tanpa mengurangi kinerja mereka.

Identification Management Competencies

Sistem kerja yang diubah menjadi WFH bagi sebagian pekerja adalah hal yang baru. Mereka perlu menyiapkan segala kebutuhan yang dapat memperlancar proses kerja mereka sehingga dapat berjalan secara efisien seperti saat di kantor. Selain itu, mereka dituntut memiliki kompetensi yang mendukung sistem kerja secara WFH. Identifikasi manajemen kompetensi para pekerja merupakan tuas prediksi perkembangan kemampuan mereka dalam melaksanakan WFH. Perusahaan dengan manajemen kompetensi yang efektif tentu fokus pada upaya peningkatan kemampuan karyawan sehingga menghasilkan tenaga kerja yang cakap dan gesit serta fleksibel dengan segala perubahan yang terjadi.

Organisasi harus berjuang memahami kerumitan angkatan kerja lima generasi dan nuansa setiap generasi. Berbeda dengan generasi milenial, para pekerja generasi X dan Y mungkin masih sulit beradaptasi dengan sistem WFH serta memiliki keterbatasan kompetensi yang dibutuhkan. Organisasi harus lebih optimal dalam mengarahkan semua karyawannya sehingga mereka terlibat dalam pekerjaan dengan sistem yang baru. Identifikasi manajemen kompetensi merupakan faktor penting peningkatan kinerja pada tingkat individu selama WFH. Organisasi juga memiliki tugas untuk meyakinkan bahwa perubahan ini harus diterima dengan baik oleh semua generasi karyawan. Selain sebagai upaya bersama dan menjadi kontribusi perusahaan untuk memutus rantai penyebaran Covid-19 ini, karyawan tentu mendapatkan kesempatan untuk berkumpul dengan keluarga tanpa harus berhenti bekerja. Perubahan yang secara mendadak ini memerlukan identifikasi kompetensi yang cepat sehingga dapat diterapkan sesuai dengan peran pekerjaan masing-masing karyawan.

Secara umum, manajemen kompetensi merupakan serangkaian praktik manajemen yang mengidentifikasi dan mengoptimalkan ketrampilan dan

kompetensi yang diperlukan untuk memenuhi strategi bisnis organisasi. Hellriegel *et al.* (2008) memandang kompetensi sebagai “sekumpulan pengetahuan, keterampilan, perilaku, dan sikap yang seseorang harus efektif dalam berbagai posisi dan berbagai jenis organisasi”. Kompetensi harus memprediksi kinerja pada pekerjaan, diukur terhadap diterima dengan standar yang baik (Lucia dan Lesinger, 1999). Manajemen kompetensi didasarkan pada pengelolaan praktik strategis seperti mengembangkan bakat dan kemampuan karyawan dalam menjalankan sistem WFH untuk mengoptimalkan kemampuan mereka. Beberapa kunci kompetensi yang dapat membantu implementasi WFH yaitu komunikasi, pemikiran analitis, fleksibilitas, integritas dan kerja tim. Komunikasi yang efektif antar karyawan sangat berperan demi terciptanya koordinasi serta pemahaman tujuan sehingga hasil pekerjaan menjadi efektif dan efisien. Dalam melaksanakan WFH, integritas juga harus dibutuhkan. Para pekerja diharapkan memiliki disiplin kerja dan semangat menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Rancangan kerja yang berubah dalam WFH dapat diatasi dengan berbagai kemudahan teknologi serta koneksi internet. Organisasi perlu memberikan sosialisasi terkait desain kerja yang baru sehingga memenuhi kualifikasi WFH. Para pekerja dibekali kemampuan yang mendukung bekerja dari rumah sehingga mereka dapat mencapai produktifitas selama di rumah. Sebagai contoh bahwa para dosen harus memiliki kompetensi di bidang digital mengingat perkuliahan dilakukan secara *daring* dengan menyiapkan materi secara *online*.

Manajemen kompetensi yang efektif dan otomatis menciptakan inventaris *real-time* dan kemampuan prediksi dari setiap tenaga kerja. Dengan mendefinisikan dan mengotomatisasi peran pekerjaan dan kecakapan kompetensi terkait, kepemimpinan dapat dengan mudah mengidentifikasi kekuatan dan kesenjangan keterampilan. Manajemen kompetensi kemudian menginformasikan solusi pembelajaran pengembangan keterampilan yang ditargetkan untuk meningkatkan kinerja individu dan organisasi, yang mengarah ke hasil bisnis yang lebih baik. Sistem WFH yang secara tidak langsung mencakup konsep *leisure* tentu memberikan dampak yang sangat besar bagi peningkatan kinerja dan kreatifitas inovasi jika kompetensi para karyawan terpenuhi. Pengalaman melakukan pekerjaan selama WFH juga dapat menjadikan mereka memiliki ilmu baru yang mungkin belum mereka dapatkan ketika bekerja dari kantor.

Beberapa manfaat dari sebuah manajemen kompetensi mencakup pemahaman karyawan tentang target kinerja selama WFH sesuai dengan peran pekerjaan mereka. Pengembangan berbasis kompetensi dibuat sesuai dengan standar kompetensi yang telah diidentifikasi untuk peran tertentu selama WFH sehingga para karyawan memiliki bekal yang dibutuhkan selama WFH. Meningkatkan kompleksitas perubahan menunjukkan bahwa kompetensi yang diperlukan berubah seiring waktu (Liang dan Howard, 2010) pada saat WFH. Peran strategis manajemen sumber daya manusia yang terintegrasi dengan fungsi lain adalah penting, mengingat langkah perubahan dan ketidakstabilan dalam industri (Cappelli, 2008). Ini merupakan tantangan bagi setiap karyawan untuk meningkatkan kompetensi mereka dalam WFH sesuai dengan deskripsi pekerjaan masing-masing sehingga dapat mencapai kinerja yang efektif dan meningkat.

Identifikasi kompetensi *soft skills* selama *Adopt Work From Home*

Kompetensi teknis yang secara umum dimiliki oleh sumber daya manusia dalam sebuah organisasi harus diimbangi dengan kemampuan *soft skills*. Porsi *soft skills* justru memiliki jumlah yang lebih banyak daripada *hard skill* dalam era digital saat ini. Konosuke Matsushita pendiri Matsushita Inc. mengatakan pada tahun 1950 dalam otobiografinya dengan judul “not for bread alone”, bahwa kesuksesan seseorang ditentukan oleh kepandaian dan kepintaran hanya 10%, sisanya 90% ditentukan oleh sikap dan sifat pribadinya. Sedangkan Daniel Goleman (2003) menyatakan bahwa *hard skill* hanya menyumbang 20% kesuksesan dan *soft skills* menyumbang 80%.

Menurut Ramdhani (2008) “*soft skills* sering juga disebutkan keterampilan lunak yaitu keterampilan yang digunakan dalam berhubungan dan bekerjasama dengan orang lain. Secara garis besar keterampilan ini dapat dikelompokkan kedalam: *process skills*, *social skills*, *generic skills*”. Sedangkan atribut *soft skills*, meliputi nilai yang dianut, motivasi, perilaku, kebiasaan, karakter dan sikap. Konsep *Soft skills* adalah keterampilan seseorang dalam berhubungan dengan orang lain (*interpersonal skills*) dan keterampilan dalam mengatur dirinya sendiri (*intrapersonal skills*) untuk memaksimalkan kinerja diri. *Intrapersonal skills* adalah keterampilan dimana kita mengatur diri sendiri. Ini adalah hal yang paling utama sebelum seseorang menjalin

hubungan dengan orang lain. Beberapa contoh *Intrapersonal skills* antara lain; transformasi karakter, manajemen waktu, percaya diri, dan proaktif. Sedangkan *interpersonal skills* adalah keterampilan berhubungan atau berinteraksi dengan lingkungan kelompok masyarakat dan lingkungan kerja serta interaksi antar individu. Beberapa contoh *Interpersonal skills* antara lain; kemampuan berkomunikasi, keterampilan kepemimpinan, keterampilan negosiasi, keterampilan berbicara di depan umum, dan kerjasama tim.

Dalam Alqur'an, pengembangan *soft skills* sangat diperlukan untuk manusia sebagai kholifah di bumi. Sebagaimana firman Allah Swt dalam surat At-Tin ayat 4: "Sesungguhnya Kami telah menciptakan manusia dalam bentuk yang sebaik-baiknya." Kemudian manusia harus berusaha belajar membekali dirinya dengan akhlak dan ilmu pengetahuan sesuai dengan Al-Qur'an surat Al-Qalam ayat 4: "Dan sesungguhnya kamu benar-benar yang berbudi pekerti yang agung". Pekerti yang agung ini termasuk sifat-sifat yang dicontohkan nabi yaitu sifat amanah dalam memimpin, bersosialisasi dan berkomunikasi efektif, membantu sesama dalam kebaikan, menghindari pertengkaran memahami nilai dan norma yang berlaku, menjaga keseimbangan ekosistem, serta bermusyawarah dalam segala urusan untuk kepentingan bersama. Beberapa contoh sifat budi pekerti itu termasuk *soft skills* yang selalu dibutuhkan oleh pekerja dalam era digital saat ini.

Kemampuan *soft skills* ini sangat diperlukan selama karyawan melakukan kerja dari rumah sebagai upaya *social distancing*. Sistem kerja yang berubah serta penggunaan teknologi dan network yang tinggi menyebabkan bergesernya kebutuhan kompetensi sebagai penunjang efektivitas WFH. Selain mengupayakan peningkatan kompetensi *soft skills*, organisasi juga harus berperan penting dalam mendorong para karyawan untuk meningkatkan nilai-nilai sehingga memiliki keseimbangan kompetensi dan karakter seperti rasa keingintahuan, kuat mental dan kemampuan beradaptasi dengan cepat dengan segala perubahan termasuk WFH. WFH dikaitkan dengan penggunaan *smart automation* karena pekerjaan diselesaikan secara digital dan dilakukan secara bebas tanpa perlu ke kantor.

Faktor penting yang harus diperhatikan bagi seluruh elemen organisasi bahwa kedisiplinan serta membangun kepercayaan antar satu sama lain harus selalu diterapkan karena terbatasnya kontak langsung. *Soft skills* lain yang perlu diadopsi untuk keefektifan WFH yaitu berpikir kritis. Berpikir kritis

dibutuhkan untuk menavigasi ketidakpastian dalam krisis Pandemi saat ini sehingga pengetahuan dapat dijadikan sebagai nilai dasar dalam melakukan sesuatu. Komunikasi yang efektif juga harus ditingkatkan agar semua divisi dapat bekerja sama memecahkan segala masalah melalui rapat virtual seperti *video conference*. Hal ini menciptakan kolaborasi yang memungkinkan adanya proses *transfer knowledge* dan *value* untuk mencapai inovasi selama dirumah. Walaupun berada di rumah masing-masing, kerja tim nisa tetap berjalan efektif dengan komunikasi sosial media serta tetap dapat saling diskusi dan memberikan kontribusi pemikiran ide untuk kelangsungan organisasi. Selain itu, diperlukan karyawan dengan mindset, kompetensi dan cara kerja yang cepat dalam menjalankan pekerjaan dari rumah. Penerapan sistem WFH ini juga dapat menciptakan nilai antar unit organisasi serta membangun budaya dan pola pikir dengan memanfaatkan teknologi dan kolaborasi platform digital untuk membantu penyelesaian WFH secara disiplin dan efektif.

Key Managerial of Soft Skill Competencies

Upaya untuk bertahan hidup bagi sebuah organisasi di tengah kondisi ekonomi yang semakin menurun saat Pandemi seperti ini menuntut manajer perusahaan untuk berpikir cerdas membawa arah tujuan organisasi. Manajer atau pemimpin harus memiliki keterampilan untuk merencanakan ulang proses bisnis, mengorganisasi, melaksanakan serta mengendalikan arah dan tujuan dengan didukung oleh kemampuan SDM. Beberapa kompetensi yang harus ada dibutuhkan oleh seorang manajer di tengah kondisi yang sulit seperti ini dan akan berguna untuk menghadapi era perubahan yang dinamis yaitu:

a. *Creativity*

Kreativitas didefinisikan sebagai sebagai pengembangan ide atau produk yang baru, original, dan yang memiliki nilai praktis, kegunaan, atau kepantasan (Gino & Ariely, 2012). Lingkungan bisnis yang mengalami perubahan secara dinamis menuntut manajer memiliki kreatifitas untuk memecahkan masalah dan beradaptasi dengan perubahan tersebut. Selama masa WFH, berbagai macam strategi harus segera disosialisasikan kepada seluruh elemen karyawan untuk mengimplementasikan ide serta

desain kerja yang baru. Manajer serta seluruh karyawan juga diharapkan memiliki tingkat kreatifitas yang tinggi dalam upaya mengembangkan ide yang sebelumnya tidak ada. Selama WFH, dimungkinkan kreatifitas akan meningkat karena memiliki tingkat fleksibilitas yang tinggi serta menurunkan tingkat stres karyawan. Selain memiliki kreatifitas, manajer juga perlu mendengarkan ide-ide dan saran dari karyawan sehingga evaluasi kerja dapat berjalan walaupun dari rumah.

b. ***Entrepreneurial Thinking***

Keterampilan berpikir wirausaha mengacu pada kemampuan untuk mengidentifikasi peluang pasar dan menemukan cara dan waktu yang paling tepat untuk memanfaatkannya. Manajer ataupun karyawan dengan keterampilan seperti itu menonjol karena mereka cenderung berpikir kreatif dan memiliki rasa memiliki atas pekerjaan serta kinerja mereka. Berpikir wirausaha dapat menciptakan fleksibilitas yang memungkinkan beradaptasi pada lingkungan di tengah wabah Pandemi. Mereka dapat dengan cepat mengambil keputusan untuk mengatasi masalah perubahan dengan berbagai solusi kreatif.

c. ***Problem Solving***

Menghadapi situasi yang terus berubah membutuhkan seorang yang berorientasi pada pemecahan masalah dengan cepat dan tanggap. Di tengah kasus Pandemi ini, manajer perlu berpikir dengan cepat menyelesaikan masalah seperti merancang ulang sebuah struktur yang efektif dengan membentuk tim-tim lintas fungsi dengan sasaran-sasaran yang jelas. Tujuan bersama yang jelas akan mengikat setiap orang pada tim untuk selaras dengan arah strategis organisasi.

d. ***Conflict Solving***

Menciptakan lingkungan kerja yang sehat dapat meningkatkan hubungan yang harmonis antar karyawan. Manajer harus berupaya menanamkan budaya peduli pada karyawannya sehingga dapat meningkatkan relasi pribadi intens, empati dengan orang lain. Sikap seperti itu tentunya dapat meminimalisir konflik antar karyawan serta menjadi poin penting dalam berelasi jarak jauh saat ini. Garis komando dari manajer terkait penerapan norma dan nilai kerja juga sangat menentukan terkendalinya sebuah konflik dalam organisasi.

e. **Decision Making**

Pengambilan keputusan dengan cepat harus dimiliki setiap orang untuk menyelesaikan masalah yang kompleks pada perubahan yang dinamis. Pengalaman sangat menentukan poses pengambilan keputusan karena dinilai memiliki pengetahuan yang lebih serta pemecahan solusi yang tepat. Perusahaan yang memiliki daya serap pengetahuan tinggi tentu memiliki tingkat kelincahan yang tinggi dalam pengambilan keputusan.

f. **Analytical Skills**

Analytical skill merupakan kemampuan untuk, mengumpulkan informasi, menganalisa, memecahkan permasalahan serta membuat keputusan yang tepat. Manajer harus pandai dalam membaca situasi yang terjadi sehingga dapat memberikan kebijakan lebih etrstruktur dan terencana. Menganalisa informasi, mengandalkan pengetahuan dan pengalaman menjadi peran penting dalam menyelesaikan berbagai masalah serta secara tidak langsung berperan dalam mempertahankan eksistensi organisasi

g. **Research Skills**

Keahlian riset mencakup kemampuan dalam mengumpulkan, menganalisis dan menafsirkan informasi untuk pengambilan keputusan dalam organisasi. Keterampilan penelitian sangat penting bagi karyawan untuk dimiliki di sebagian besar posisi dan industri. Beberapa langkah pendekatan untuk mencapai *research skill* yaitu pencarian informasi, memperhatikan detail infromasi, mamajemen waktu, penyelesaian masalah dan mengkomunikasikan hasil.

Dalam situasi yang tidak pasti di tengah musim Pandemi ini, berbagai *soft skills* yang belum terlihat dan terasah memang secara tidak langsung sangat diperlukan dalam menjalani WFH. Seperti kemampuan memahami situasi sosial yang sekarang ini dengan berupaya semaksimal mungkin untuk tetap produktif menyelesaikan pekerjaan serta saling memotivasi antar satu sama lain melalui aplikasi sosial media demi tetap semangat dan mengandalkan kemampuan berpikir kreatif pada kondisi yang tidak stabil saat ini.

Kesimpulan

Pandemi Covid-19 membuat perubahan yang lebih cepat dan tidak terpikirkan sebelumnya. Semua lini organisasi harus cepat beradaptasi dan mencari strategi baru dalam menghadapi kondisi sulit saat ini. Perubahan teknis yang mendasar, sistem kerja yang berubah serta kompetensi yang mendukung harus segera disesuaikan dengan cepat dan optimal. Pengambilan kebijakan bekerja dari rumah harus dioptimalkan dengan dukungan kompetensi SDM serta implementasi alat kerja baru melalui *platform virtual*. Upaya untuk berkomunikasi, berkolaborasi dan berkoordinasi jarak jauh juga dapat dioptimalkan dengan teknologi. Efisiensi *WFH* dinilai dapat terus menciptakan berbagai peluang dan kreatifitas karena memiliki fleksibilitas tinggi yang akan merangsang pikiran untuk terus menghasilkan ide-ide baru.

Pemimpin organisasi harus sigap memperhatikan dan mengelola kemampuan anggotanya untuk mendukung *WFH* secara optimal. Kemampuan *soft skills* merupakan kunci vital tercapainya tujuan organisasi di tengah krisis saat ini. Para pemangku kepentingan dalam organisasi harus terus bekerja sama menciptakan nilai tambah dengan berbagai keputusan strategis untuk menavigasi proses bisnis di tengah ketidakpastian Pandemi ini. Para *stakeholder* diharapkan memiliki upaya pemecahan masalah dan saling menginspirasi dalam proses penyelesaian pekerjaan secara *WFH*. Karyawan dapat membantu mempertahankan organisasinya dengan berkontribusi secara aktif dan tetap menghasilkan ide untuk mengembangkan bisnis yang melemah saat ini. Akuisisi pengetahuan dari karyawan, pelanggan, klien, mitra keuangan, pemasok, investor, dan pemangku kepentingan lainnya serta masyarakat luas dimungkinkan dapat membantu pengambilan keputusan selama *WFH*.

Intrapersonal skills sangat dibutuhkan dalam menjalankan *WFH* seperti mengelola waktu yang lebih fleksibel dan mengelola tingkat stress yang mungkin dihasilkan karena ketiadaan batas waktu kerja dan istirahat. Sikap prososial di tengah wabah Pandemi memunculkan pribadi yang empati dan meningkatkan kemampuan motivasi untuk saling menyemangati. *Interpersonal skills* seperti kemampuan berkomunikasi dan berkolaborasi melalui alat digital dibutuhkan untuk mencapai tujuan secara jarak jauh. Kemampuan penggunaan teknologi sangat mendukung proses penyelesaian

pekerjaan dari rumah dengan adopsi berbagai *platform virtual*. Akhirnya, *soft skills* sangat diperlukan dalam menghadapi berbagai tantangan bisnis yang mengalami perubahan dinamis. Para pekerja di era digital saat ini harus memiliki berbagai keahlian *soft skills* yang diimbangi dengan kemampuan menggunakan teknologi.

Daftar Pustaka

- Barrington, F., Harrington, D.M. 1981 Creative intelligence and personality, *Annual Review of Psychology*, 32: 439-478.
- Cappelli, P. (2008), *Talent on Demand: Managing Talent in an Age of Uncertainty*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Dahlin, K., Taylor, M., Fichman, M. 2004, *Today's Edisons or weekend hobbyists: Technical merit and success of inventions by independent inventors*, *Research Policy*, 33(8):1167-1183
- De Jong, J., Von Hippel, E.A., Flowers, S. 2010. *Comparing Business and Household Sector Innovation in Consumer Products: Findings from a Representative Study in the UK (September 27)*, Working Paper. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1683503>.
- Gino, F., & Ariely, D. (2012). *The dark side of creativity: Original thinkers can be more dishonest*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 102(3), 445-459. <https://doi.org/10.1037/a0026406>
- Hellriegel, D., Jackson, S.E. and Slocum, J.W. (2008), *Managing: A Competency Based Approach*, 11th ed., Thomson South-Western, Mason, OH.
- Jeppesen, L.B. and Lakhani, K.R. 2010. *Marginality and problem-solving effectiveness in broadcast search*. *Organization Science*. 21(5), 1016-1033.
- Lakhani, K.R., Wolf, R.G. 2005. *Why Hackers Do What They Do: Understanding Motivation and Effort in Free/Open Source Software Projects*, in: J. Feller, B. Fitzgerald, S. Hissam, and K. R. Lakhani (eds.). *Perspectives on Free and Open Source Software*, MIT Press: Cambridge, Mass.: 3-22.
- Lucia, A. and Lesinger, R. (1999), *The Art and Science of Competency Models: Pinpointing Critical Success Factors in an Organisation*,

Jossey-Bass/Pfeiffer, San Francisco, CA.

Madjar, N, Oldham, G.R, Pratt, M.G. 2002. There is no place like home?

The contributions of work and non work creativity to employees' creative performance, *Academy of Management Journal*, 45(4), 757-767.

Ramdhani, N., 2008. Sikap dan Perilaku: Dinamika Psikologi Mengenai Perubahan Sikap dan Perilaku, Universitas Gajah Mada.

Von Hippel, E. 1988. *The Sources of Innovation*, Oxford: Oxford University Press.

Biografi

Ardian Adhiatma is a senior lecturer and researcher at Dept. of Management, Faculty of Economics and Business, Universitas Islam Sultan Agung, Semarang, Indonesia. He received his Doctoral degree from Airlangga University, Indonesia and Master of Management from Gadjah Mada University, Indonesia. He has published several articles in international journal and proceedings. His teaching and research interest include Islamic Entrepreneurship, Human Resources Management and Knowledge Management