

## Pengelolaan Bisnis Start-Up Bidang Jasa Didasarkan Kapabilitas Sumber Daya Manusia yang Unggul di dalam Dunia Digital

Aloysius Vincentius Calvin

Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya

Email: aloysiuscalvin96@gmail.com

---

### Artikel info

#### Artikel history:

Diterima : 03-05-2021

Direvisi : 10-05-2021

Disetujui : 17-05-2021

**Keywords:** *human resources; startup business; digital world dimension*

**Kata Kunci:** sumber daya manusia; bisnis startup; dimensi dunia digital.

---

#### Abstract

*The world has entered the era of the industrial revolution 4.0 which continues to develop, especially in the technology business sector. The technology business cannot be separated from business startup the emerging. To be able to compete competitively, businesses startup need to pay attention to several aspects, especially the capabilities of the human resources contained in their organization. Human resources are no longer used as a tool for production but as a company investment in order to achieve business stability in the future. The purpose of this research is to find out good human resource management in the digital world at companies startup, to know the characteristics of the work environment, and the factors that affect the sustainability of human resources in companies startup service. Human resource planning has interests such as individual, organizational, and national interests while there are three plans, namely top-down planning, bottom-up planning, and forecasting. The startup business itself has three life phases that need attention, such as bootstrapping stage, seed stage, and creation stage. Several dimensional factors need to be considered in order to achieve business stability, including market instability, management, organization, and workforce diversity. The research method used is content analysis of a bibliography used by researchers, especially regarding human resource management in companies startup so that they can excel in an all-digital era.*

#### Abstrak

Dunia sudah memasuki era revolusi industri 4.0 yang terus berkembang khususnya di dalam bidang bisnis teknologi. Bisnis teknologi tidak lepas dari bisnis *startup* yang sedang marak bermunculan. Untuk dapat bersaing secara kompetitif, bisnis *startup* perlu memperhatikan beberapa aspek khususnya kapabilitas sumber daya manusia yang terdapat di dalam organisasinya. Sumber daya manusia bukan lagi dijadikan alat untuk memproduksi melainkan sebagai investasi perusahaan guna mencapai kestabilan bisnis di masa depan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengelolaan sumber daya manusia yang baik di dunia digital pada perusahaan *startup*, mengetahui ciri-ciri lingkungan kerja, dan faktor yang mempengaruhi keberlangsungan sumber daya manusia di perusahaan *startup* bidang jasa. Perencanaan sumber daya manusia memiliki kepentingan seperti kepentingan individu, organisasi, dan nasional sedangkan perencanaannya ada tiga yaitu perencanaan dari atas ke bawah, bawah ke atas, dan ramalan. Bisnis *startup* sendiri memiliki tiga fase kehidupan yang perlu diperhatikan seperti *bootstrapping stage*, *seed stage*, dan *creation stage*. Beberapa faktor dimensi perlu diperhatikan untuk mencapai kestabilan bisnis tersebut antara lain seperti ketidakstabilan pasar, *management*, organisasi, dan keberagaman tenaga kerja. Metode penelitian yang digunakan adalah analisis isi dari suatu daftar pustaka yang digunakan oleh peneliti, khususnya mengenai pengelolaan sumber daya manusia pada perusahaan *startup* agar dapat unggul di era yang serba digital.

---

**Koresponden author:** Aloysius Vincentius Calvin  
Email: aloysiuscalvin96@gmail.com  
artikel dengan akses terbuka dibawah lisensi  
CC BYSA  
2021



## Pendahuluan

Pada era modern ini, perkembangan teknologi yang sangat cepat menyebabkan transformasi digital di negara-negara maju dan berkembang termasuk negara Indonesia. Perubahan dan perkembangan digital di Indonesia telah mengubah bisnis di dalam negara salah satunya dengan pertumbuhan bisnis *startup e-commerce* bidang jasa. Peningkatan penggunaan *smartphone* dan internet masyarakat modern membuka peluang untuk bisnis *startup* menjadi bisnis yang menguntungkan. Menurut data dari Kementerian Komunikasi dan Informatika Republik Indonesia, pada tahun 2018 sebanyak 123 juta orang mengakses internet setidaknya satu kali dalam sebulan dan membuat negara Indonesia menduduki peringkat ke-6 dalam penggunaan internet. Adanya kemudahan dalam pembelian *smartphone*, koneksi jaringan yang semakin terjangkau turut mendorong pertumbuhan akses internet di masyarakat. Dengan jumlah yang masif tersebut berpotensi menjadikan negara Indonesia menjadi lahan yang besar untuk mendirikan bisnis bidang jasa atau *e-commerce* berbasis digital.

Dengan adanya potensi pasar yang luas di Indonesia membuat wirausaha berlomba-lomba untuk mendirikan bisnis berbasis internet yang kita kenal dengan nama *startup*. Bisnis *startup* yang dimaksud di makalah ini merujuk pada bisnis baru yang dibangun berlandaskan informasi dan kemampuan digital dan beroperasi dalam dunia internet. Menurut *DailySocial.id* dalam penelitian (Perdani Kusuma, M.D., Widyawan, 2018), industri *startup* di Indonesia menjadi lebih agresif, memberikan dampak positif terhadap masyarakat, dan banyak menarik perhatian masyarakat dari kalangan muda hingga tua karena memberikan kemudahan dalam faktor biaya, transportasi, dan waktu. Salah satu bisnis *startup* bidang jasa yang sering kita jumpai adalah GoJek, Grab, Lazada, Tokopedia, Shopee, dan masih banyak lagi.

Perkembangan *startup* bidang jasa di Indonesia cukup pesat dan tidak sedikit membuat banyak calon karyawan untuk melamar masuk ke dalam dunia bisnis *startup* ini. Banyaknya calon karyawan yang melamar membuat perusahaan bisnis *startup* harus dapat mengelola sumber daya manusia dengan baik agar bisnis yang dibangun dalam berkembang sesuai dengan tujuan awal bisnis ini. Dikarenakan bisnis *startup* berbasis internet dan memerlukan kemampuan untuk mengelola teknologi serta adanya revolusi industri 4.0 maka kompetensi sumber daya manusia yang diperlukan juga penting dalam merekrut karyawan baru.

Era revolusi industri 4.0 seperti *internet of things*, *human-machine interface*, teknologi robotik dan sensor, serta kecerdasan buatan (AI robot) sangat dibutuhkan untuk perkembangan bisnis *startup* di era ini. Perubahan selalu terjadi dari tahun ke tahun dan di dalam tahun ini memasuki era *society* 5.0 dimana tahap ini adalah perkembangan dari era industri 4.0. Era *society* 5.0 lebih kepada pengolahan sumber daya manusia dari segi kesehatan, medis, sampai kepada sistem perawatan secara universal. Dari konsep ini nantinya

akan mengambil faktor penting dalam menentukan usia produktif seseorang, penurunan populasi usia produktif dan non-produktif, dan masalah lingkungan atau daerah tertentu. Dari konsep ini tentunya akan dapat mewujudkan perusahaan bisnis *startup* yang dinamis dan meningkatkan produktivitas serta menciptakan pangsa pasar baru.

Menurut pendapat (Skripak, 2016), strategi dan rencana dari departemen *human resource* harus memastikan karyawan internal dan karyawan yang akan direkrut memiliki kemampuan yang sesuai dengan bidangnya, ditempatkan sesuai dengan kemampuannya, dan di waktu yang tepat pula. Human resource manager harus memulai untuk menganalisis misi, tujuan, dan strategi yang ingin dilakukan perusahaan. Konsep ini yang akan mengarahkan kepada “*Develop enthusiastically satisfied customers*” sehingga karyawan semakin termotivasi untuk bekerja. Penerapan konsep ini penting bagi perusahaan *startup e-commerce* karena bisnis *startup* harus memulai bisnis dengan cepat, agresif, dan selalu mempunyai tujuan dalam jangka pendek yang harus dicapai. Human resource manager juga harus mengetahui bagaimana pola / kebiasaan bekerja antar generasi. Di tahun modern ini, calon karyawan yang ingin bekerja merupakan generasi Z yang memiliki perbedaan dan cara bekerja yang berbeda dengan generasi sebelumnya. Adanya pemahaman keberagaman antar karyawan juga merupakan faktor yang penting dalam berlangsungnya bisnis *startup* bidang jasa.

Di dunia yang serba modern dan menerapkan *high technology*, ada beberapa faktor yang juga akan dibahas dalam makalah ini. Beberapa faktor seperti faktor ketidakstabilan lingkungan pasar, faktor management perusahaan, faktor organisasi perusahaan, dan *workforce* perusahaan menjadi peranan penting bagi keberlangsungan sumber daya manusia di dalamnya.

Pembuatan makalah ini dilakukan untuk mengetahui pengolahan sumber daya manusia yang baik dan faktor faktor yang menentukan keberlangsungan sumber daya manusia untuk memperoleh sumber daya manusia yang unggul dan berpotensi dalam menjalankan bisnis *startup* bidang jasa atau *e-commerce*.

### *Sumber Daya Manusia*

Sumber daya manusia menurut (Sadono Sukirno, 2006), adalah individual yang terdapat di dalam suatu organisasi yang memberikan suatu pemikiran dan melakukan berbagai jenis pekerjaan dalam mencapai tujuan yang ditetapkan oleh organisasi itu sendiri. Individual tersebut juga melakukan diskusi, sumbangsih pemikiran, pengambilan keputusan, dan berpartisipasi dalam kegiatan yang berada di dalam organisasi itu sendiri. Sumber daya manusia yang dimaksud bukan semata-mata hanya kepada tenaga ahli, tenaga pendidikan, dan tenaga yang berpengalaman melainkan semua tenaga kerja yang digunakan oleh organisasi tersebut untuk mewujudkan tujuan atau goalnya. Pendapat lain menurut (Martoyo & Kal, 1992), sumber daya manusia dapat diartikan sebagai suatu alat atau media untuk memperoleh tujuan dan atau kemampuan memperoleh keuntungan dari kesempatan yang telah tersedia, atau meloloskan diri dari suatu keadaan sukar sehingga pengertian sumber daya manusia bukanlah menunjuk kepada benda tetapi lebih merujuk kepada suatu proses yaitu memenuhi tujuan dari suatu organisasi.

Menurut (Hasibuan, 2012), sumber daya manusia dalam pengertian mikro adalah manusia atau individual yang bekerja atau menjadi anggota dari suatu organisasi yang disebut

dengan personil, pegawai, karyawan, staff, tenaga kerja, dll. Secara lebih spesifik sumber daya manusia dalam arti mikro di lingkungan pekerjaan dapat dilihat dari tiga sudut pandang yaitu sebagai berikut.

- Sumber daya manusia adalah orang yang bekerja dan berfungsi sebagai aset dalam suatu organisasi yang dapat dihitung jumlahnya.
- Sumber daya manusia adalah potensi dan kemampuan untuk menjadi motor penggerak suatu organisasi.
- Manusia sebagai sumber daya adalah makhluk hidup ciptaan Tuhan Yang Maha Esa, sebagai penggerak organisasi berbeda dengan sumber daya lainnya. Nilai-nilai kemanusiaan yang dimilikinya mengharuskan sumber daya manusia diperlakukan secara berlainan dengan sumber daya lainnya.

Karakteristik sosial dan ekonomi berhubungan dengan kualitas dan mutu sumber daya manusia. Keberhasilan pembangunan suatu bisnis atau perusahaan khususnya perusahaan *startup* sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang baik secara fisik dan mental. Sumber daya manusia menjadi aset tenaga kerja yang efektif untuk menciptakan kesejahteraan perusahaan. Pemahaman tentang pengolahan sumber daya manusia sangat penting agar tidak menjadi beban bagi pembangunan perusahaan. Sehingga dapat dikatakan bahwa kekayaan yang penting dalam perkembangan perusahaan adalah kualitas sumber daya manusianya.

Menurut (Siagian, S. P, 2003), manfaat dari pengembangan sumber daya manusia diantaranya sebagai berikut.

- Peningkatan produktivitas kerja
- Terwujudnya hubungan interaksi antara atasan dan bawahan
- Tersedianya proses pengambilan keputusan yang cepat dan tepat
- Peningkatan semangat kerja (*work behaviour*) seluruh anggota di dalam organisasi
- Menjalankan komunikasi secara efektif antar divisi
- Penyelesaian konflik secara struktural
- Mendorong sikap keterbukaan manajemen

Oleh sebab itu, sumber daya manusia merupakan Sumber daya manusia merupakan investasi sangat berharga bagi sebuah organisasi yang perlu dijaga. Setiap organisasi di perusahaan harus mempersiapkan program yang berisi kegiatan yang dapat meningkatkan kemampuan dan profesionalisme karyawannya supaya organisasi bisa bertahan dan berkembang sesuai dengan lingkungan organisasi khususnya dalam perkembangan industri teknologi 4.0. Selain itu, untuk mencapai produktivitas yang maksimum, organisasi harus menjamin dipilihnya tenaga kerja yang tepat secara kompetensi dengan pekerjaan serta kondisi yang memungkinkan mereka bekerja optimal.

#### *Perencanaan Sumber Daya Manusia di dalam Perusahaan*

Perencanaan sumber daya manusia secara umum adalah proses menentukan kebutuhan tenaga kerja dalam suatu organisasi di dalam perusahaan untuk membantu mencapai tujuan yang diinginkan. Menurut (A.A Anwar Prabu Mangkunegara, 2006), Perencanaan sumber daya manusia merupakan salah satu cara untuk menetapkan keperluan tenaga kerja dalam suatu periode tertentu baik secara kualitas maupun kuantitas dengan cara-cara tertentu. Pengertian ini memberikan arti bahwa di dalam suatu perusahaan memerlukan suatu sistem

untuk menyusun kebutuhan sumber daya manusia yang diperlukan seperti dasar penyusunan formasi SDM, sistem penyusunan SDM, analisis kebutuhan tenaga kerja serta anggaran SDM yang ada. Di dalam bisnis *startup* bidang jasa sangat perlu perencanaan sumber daya manusia yang unggul secara kompetensi baik akademik dan non-akademik. Meskipun bisnis yang dibangun termasuk dalam kategori *startup* banyak orang meremehkan untuk merencanakan sumber daya manusianya. Perencanaan SDM inilah yang merupakan faktor penting bagi perusahaan bisnis *startup*

Perencanaan sumber daya manusia memiliki beberapa kepentingan diantaranya sebagai berikut.

1. Kepentingan individu

Kepentingan ini membantu meningkatkan prestasi dari karyawan yang direkrut, dan seiring dengan berjalannya waktu saat individual ini berkarier memiliki suatu kesempatan untuk mengambil keputusan di dalam suatu organisasi

2. Kepentingan organisasi

Dengan adanya perencanaan sumber daya manusia, perusahaan dapat mempersiapkan calon pegawainya yang memiliki potensi untuk menduduki posisi di dalam perusahaan

3. Kepentingan nasional

Perencanaan sumber daya manusia dapat digunakan untuk kepentingan nasional. Pegawai yang memiliki kompetensi unggul baik dalam fisik dan mental dapat dimanfaatkan dalam rangka meningkatkan produktivitas negara. Individual tersebut dapat dijadikan sebagai staf ahli untuk membantu program pemerintah.

Menurut (Umar H, 2005), keperluan tenaga kerja dapat ditentukan melalui suatu proses perencanaan yang terdiri dari tiga macam model yaitu sebagai berikut.

4. Perencanaan dari atas kebawah

Model ini menghitung dan merencanakan bahwa jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan telah disesuaikan dengan rencana menyeluruh dari perusahaan baik jangka pendek maupun menengah dan jangka panjang. Model ini memiliki *turn over* yang sedikit dengan meminimalkan perekrutan karena sudah dirancang dari posisi dan tahapan yang paling atas

5. Perencanaan dari ke bawah ke atas

Model ini merencanakan dari kelompok kerja yang terkecil yang menghasilkan taksiran kebutuhan pegawai untuk tahun berikutnya dalam rangka mencapai target kerja yang telah ditetapkan. Jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan akan dapat diketahui setelah tenaga kerja yang ada dihitung kapasitas kerja maksimalnya.

6. Ramalan

Cara yang baik untuk memenuhi kebutuhan akan tenaga kerja adalah dengan meningkatkan pendayagunaan orang-orang yang tersedia di dalam perusahaan. Masalah yang terjadi adalah bahwa persediaan SDM yang tidak pernah statis, selalu berubah-ubah sesuai perekrutan dan pengunduran diri (arus masuk keluar SDM). Untuk mengetahui fenomena ini perlu dilakukan ramalan (*forecast*) dengan cara mengoleksi status pegawai seperti yang akan pensiun atau yang mengundurkan diri, yang akan dipromosikan jabatannya, yang akan melahirkan, dan yang akan mengambil cuti panjang. Dengan kegiatan ini diharapkan proses kerja perusahaan tidak terganggu dengan adanya tenaga kerja yang tidak statis.

Jika dilihat dari model diatas, terdapat beberapa kegiatan yang saling berhubungan

yang membentuk sistem perencanaan pengolahan sumber daya manusia. Kegiatan yang dapat dilakukan seperti kegiatan untuk menyediakan sumber daya manusia dengan proses rekrutmen, seleksi, dan penempatan karyawan sesuai bidang minat dan ahlinya. Kegiatan yang kedua adalah perkiraan dan penawaran sumber daya manusia di masa datang, seperti kegiatan mutasi, rotasi, promosi, pengunduran diri, dan pemutusan hubungan kerja. Kegiatan ketiga adalah mengembangkan potensi karyawan perusahaan dengan memberikan pelatihan, sertifikasi agar pengembangan sumber daya manusia lebih unggul dibandingkan perusahaan lain. Kegiatan ketiga ini biasanya diikuti dengan pengikatan kontrak kerja karena perusahaan telah membiayai individual tersebut dan termasuk ke dalam aset perusahaan. Kegiatan terakhir adalah pengawasan dan evaluasi untuk mendapatkan umpan balik seperti penilaian kinerja.

Menurut (Skripak, 2016), adapun step step yang harus dilakukan untuk mengatur dan merencanakan sumber daya manusia adalah sebagai berikut.

#### 7. *Human resources planning*

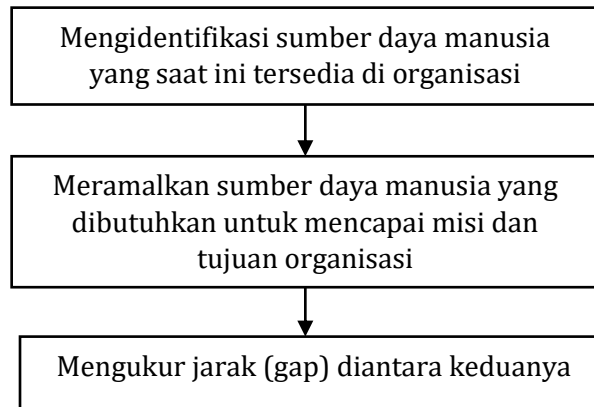
Step ini berkonsep kepada berapa staff atau karyawan yang sesuai untuk divisi di dalam perusahaan. Optimalisasi staff dan karyawan sesuai porsinya di departemen akan lebih mengefisienkan pekerjaan selesai dengan cepat dan tepat. Selain itu, akan menambah *customer satisfaction* karena secara otomatis dengan karyawan yang sesuai atau tidak berlebihan akan menghemat biaya SDM, dan biaya tersebut dapat digunakan sebagai *reward* atau bonus yang dapat ditambahkan apabila karyawan menyelesaikan pekerjaan secara optimal.

#### 8. *Job analysis*

Untuk mengembangkan rencana sumber daya manusia, manajer SDM harus memiliki pengetahuan tentang pekerjaan yang perlu dilakukan di dalam organisasi. Mereka mengatur informasi tentang pekerjaan yang diberikan dengan melakukan analisis pekerjaan untuk mengidentifikasi tugas, tanggung jawab, dan keterampilan yang diperlukan, serta pengetahuan dan kemampuan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan tersebut. Manajer juga menggunakan informasi yang dikumpulkan untuk analisis pekerjaan untuk menyiapkan dua dokumen yaitu: (1) *Job description* menyangkut pencantuman tugas dan tanggung jawab suatu posisi, (2) *Job spesification* menyangkut kualifikasi — keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan — yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan itu

#### 9. *HR supply and Demand Forecasting*

Setelah menganalisis pekerjaan dalam organisasi, manajer SDM harus memperkirakan kebutuhan perekrutan (atau pemecatan) di masa depan. Berikut adalah tiga langkah yang dapat dirangkum.



Gambar 2.1. *How to Forecast Hiring and Firing Needs* (Skripak, 2016)

Setelah menghitung perbedaan antara penawaran dan permintaan di masa depan, manajer SDM harus menyusun rencana untuk membawa kedua angka tersebut ke dalam keseimbangan. Maksudnya jika permintaan akan tenaga kerja melebihi pasokan, mereka dapat memperkerjakan lebih banyak pekerja, mendorong pekerja saat ini untuk menambah jam kerja, mensubkontrakkan pekerjaan ke divisi lain, atau memperkenalkan inisiatif penghematan tenaga kerja. Jika pasokan lebih besar dari permintaan, mereka mungkin berurusan dengan kelebihan pegawai dengan tidak mengganti pekerja yang pergi, mendorong pensiun dini, memberhentikan pekerja, atau sebagai upaya terakhir adalah dengan memecat pekerja.

#### 10. *Recruiting Qualified Employees*

Berbekal informasi tentang jumlah karyawan baru yang akan dipekerjakan dan jenis posisi yang harus diisi, manajer SDM harus mengembangkan strategi untuk merekrut karyawan potensial. Perekrutan adalah proses mengidentifikasi kandidat yang cocok dan mendorong mereka untuk mengajukan permohonan di organisasi.

#### *Pengembangan Karyawan (Sumber Daya Manusia) di dalam Perusahaan*

Perusahaan khususnya bisnis *startup* tidak dapat bertahan kecuali karyawan melakukan pekerjaannya dengan baik dan optimal, perusahaan dapat memberikan aspek *customer satisfaction* dan melatih serta mengembangkan ketrampilan mereka seperti pelatihan (*training*, sertifikasi, dll).

Menurut (Skripak, 2016), pengembangan karyawan di dalam perusahaan dapat dilakukan dengan beberapa cara yaitu dengan *training and development* dan *diversity in the workplace*. *Diversity in the workplace* merupakan faktor penting dalam pengembangan karyawan di dalam perusahaan

Group	Total	Males	Females
All employees	100%	53%	47%
White	79%	54%	46%
African American	12%	47%	53%
Asian/Pacific Islander/Other	9%	53%	47%
Hispanic/Latino Ethnicity	16%	58%	42%

Gambar 2.2. Data Keberagaman Karyawan dari sisi Genre dan Ethnic (Skripak, 2016)

Menurut (Robbins & Judge, 2013), keberagaman di tempat kerja mendukung efektifitas di dalam mengerjakan perusahaan. Keberagaman ini turut didukung dengan perbedaan budaya, kultur, kebiasaan sehingga antar karyawan dapat saling termotivasi untuk mengerjakan pekerjaannya. Di dalam bisnis *startup* bisa jadi menjadi faktor yang penting dalam berjalannya perusahaan. Keberagaman dalam berfikir, berperilaku, penentuan pendapat turut mendukung berkembangnya bisnis *startup*. Tentunya dengan keberagaman ini, perlu ada peraturan regulasi sehingga karyawan tidak bertindak sewena-wena.

### *Bisnis Startup*

Pengertian dari *startup* adalah baru dibangun, sehingga pengertian dari istilah bisnis *startup* adalah suatu bisnis atau perusahaan yang baru dibangun atau dalam masa rintisan di bidang teknologi khususnya internet. Menurut (Salamzadeh & Kawamorita Kesim, 2015), bisnis startup memiliki siklus kehidupan diantaranya sebagai berikut.

#### 11. *Bootstrapping stage*

Di tahap ini pengusaha sendiri memulai serangkaian kegiatan untuk mengubah idenya menjadi bisnis yang menguntungkan dan mempertimbangkan resiko serta ketidakpastian yang akan dialami. Di tahap ini, pembuatan ide baru, tim, investor, dan tunjangan dana sangat diperlukan pada tahap yang pertama. Tujuan dari tahap ini adalah untuk memposisikan pertumbuhan dan perkembangan usaha dengan menunjukkan kelayakan produk, kemampuan manajemen yang handal, membangun tim dan manajemen, dan penerimaan pelanggan terhadap service yang diberikan.

#### 12. *Seed stage*

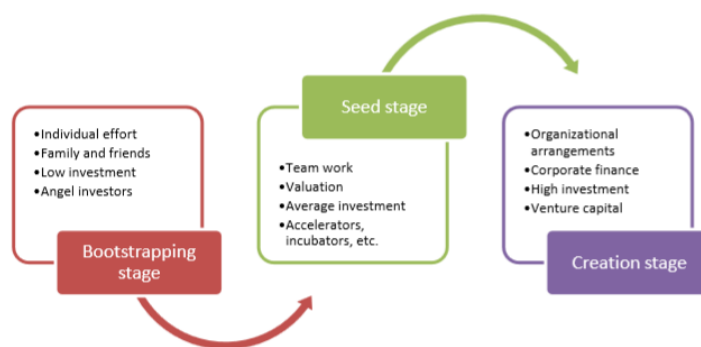
Pada tahap ini mengacu kepada pengembangan prototipe, masuk ke pangsa pasar dan segemntasi pasar, penilaian usaha, mencari mekanisme dukungan seperti investasi untuk menumbuhkan startup. Sejumlah besar startup gagal pada tahap ini. Karena mereka tidak dapat menemukan mekanisme dukungan dan dalam kasus terbaik mereka akan beralih ke perusahaan dengan laba rendah dengan tingkat keberhasilan yang rendah. Di sisi lain, mereka yang berhasil menerima dukungan akan memiliki peluang lebih tinggi untuk menjadi perusahaan yang menguntungkan.

#### 13. *Creation stage*

Tahap ini terjadi ketika bisnis sudah meluncurkan produknya, bersaing di dalam pasar dan memberikan gaji atas karyawannya jika didalam bisnis *startup* bidang jasa maka aplikasi



tersebut sudah dapat digunakan oleh masyarakat



Gambar 2.3. Siklus Kehidupan dari Perusahaan *Startup* (Salamzadeh & Kawamorita Kesim, 2015).

Adapun tantangan yang akan dihadapi oleh bisnis *startup* menurut (Salamzadeh & Kawamorita Kesim, 2015). Tantangan yang dihadapi seperti *financial challenge*, *human resources*, *support mechanism*, dan *environmental elements*. *Financial challenge* adalah bagian integral dari proses membangun *startup business*. Setiap *startup* akan menghadapi masalah dan problem keuangan karena beberapa alasan dan dalam tahap yang berbeda. Masalah *human resource* lebih kepada perekrutan sumber daya manusia yang dibutuhkan untuk menjalankan *startup*. Proses ini sangat penting untuk berhasil dan jika pendiri kurang memiliki pengetahuan yang cukup tentang bidang tersebut, *startup* mungkin gagal karena masalah manajemen sumber daya manusia. *Support mechanism* merujuk kepada dukungan dari investor, perkembangan teknologi, perusahaan-perusahaan kecil dengan jalur bisnis yang sama yang turut mendukung. Kurangnya akses ke mekanisme pendukung seperti itu meningkatkan risiko kegagalan. Tahapan terakhir yang harus dipahami adalah *environmental elements* yang menyangkut tren yang sedang berkembang di masyarakat, masalah hukum di tiap negara atau daerah, keterbatasan teknologi di beberapa daerah. Faktor lingkungan (*environmental elements*) menjadi faktor yang kritis bagi perusahaan *startup* apabila tidak diperhatikan.

#### *Perancangan Job Characteristic di dalam Perusahaan*

Setiap tahun, ada beberapa lembaga yang menganalisis ribuan karyawan di beberapa perusahaan di Amerika. Setelah menganalisis kurang lebih 20 tahun, disimpulkan bahwa perusahaan dapat dikatakan sebagai *great company* apabila terdapat kepercayaan antara karyawan dengan managernya. Karyawan dengan sangat yakin mengatakan bahwa mereka ingin bekerja di tempat perusahaan di mana karyawan “mempercayai orang-orang yang bekerja untuk mereka, memiliki kebanggaan dengan apa yang mereka lakukan, dan menikmati orang-orang yang bekerja dengan mereka (Skripak, 2016).

Menurut pendapat (Djastuti, 2011), ada beberapa cara untuk merancang *job characteristic* agar dapat memotivasi karyawan di dalam suatu perusahaan.

#### 14. *Job redesign*

Rata-rata karyawan menghabiskan lebih dari dua ribu jam setahun di tempat kerja. Jika pekerjaan itu membosankan, tidak menyenangkan, atau tidak terpenuhi, karyawan tersebut mungkin tidak akan termotivasi untuk melakukan pada tingkat yang sangat tinggi. Banyak

perusahaan mempraktikkan kebijakan desain ulang pekerjaan atau *job redesign* untuk membuat pekerjaan lebih menarik dan menantang.

15. *Job rotation*

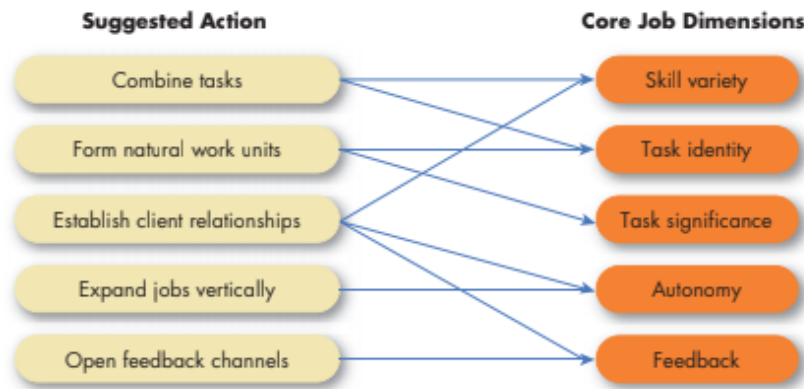
Spesialisasi meningkatkan efisiensi karena karyawan menjadi sangat baik dalam melakukan tugas-tugas tertentu sesuai dengan minanya. Kekurangannya adalah kebosanan karena mengulangi tugas yang sama setiap hari. Praktik rotasi pekerjaan atau *job rotation* memungkinkan karyawan untuk berpindah dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain secara sistematis, tetapi tidak kembali kepada pekerjaan sebelumnya. Melalui rotasi pekerjaan, karyawan mengembangkan keterampilan baru dan mendapatkan pengalaman untuk meningkatkan nilai mereka bagi perusahaan. Manfaat dari rotasi pekerjaan sangat baik sehingga banyak perusahaan telah membentuk program pelatihan rotasi yang mencakup rotasi terjadwal selama 2-3 tahun pertama kerja dari karyawan masuk ke perusahaan tersebut. Perusahaan diuntungkan karena karyawan yang terlatih dapat mengisi divisi lain sesuai pengalaman rotasinya, sehingga memberikan fleksibilitas yang lebih besar dalam hal pengerjaan pekerjaan, serta karyawan diharapkan mampu menawarkan ide-ide segar tentang praktik kerjanya, dan menjadi siap untuk dipromosikan lebih cepat.

16. *Job enrichment*

Memperluas pekerjaan dengan menambahkan tugas serupa tidak akan "memperkaya" sumber daya manusia tersebut dengan membuatnya lebih menantang dan bermanfaat. *Job enrichment* adalah praktik menambahkan tugas yang meningkatkan tanggung jawab dan peluang untuk berkembang. Konsep ini memberikan berbagai manfaat dan berkontribusi pada kepuasan kerja, memotivasi pekerja, menambah rasa prestasi pribadi, harga diri, pengakuan, dan kesempatan untuk mencapai potensi sumber daya manusia.

17. *Job enlargement*

Konsep ini lebih merujuk kepada penambahan dan perluasan dari pekerjaan yang telah dilakukan. Konsep *job enlargement* menambahkan pekerjaan yang "serupa" di dalam bidang yang telah dikerjakan oleh individual itu sendiri. Dengan perluasan pekerjaan ini diharapkan individual dapat termotivasi dan tidak cepat bosan dengan pekerjaan sehari-harinya. Inti dari *Job enlargement* adalah menambah variasi pekerjaan tanpa melibatkan atau membutuhkan tingkat keterampilan yang lebih tinggi.



Gambar 2.4. Petunjuk atau Pedoman Memperkaya Pekerjaan (Djastuti, 2011).

Beberapa versi baru untuk memperkaya pekerjaan (*Job Enrichment*) terkonsentrasi kepada peningkatan makna pekerjaan. Salah satu metodenya adalah dengan menghubungkan pengalaman pekerjaan karyawan itu sendiri. Banyak organisasi di dalam perusahaan myediaan *job enrichment* dengan pelatihan ketrampilan baru, melakukan rotasi pekerjaan, dan melakukan tugas tugas baru di tempat atau posisi yang baru. Misalnya, karyawan yang sering bekerja kantor atau analisis data di komputer dapat dirotasi dan ditempatkan di lapangan agar mendapatkan ketrampilan tentang dunia lapangan lebih luas tidak hanya analisis data di ruangan saja. Gambar 2.4. menunjukkan bahwa melakukan *job enrichment* dapat dilakukan secara luas dan menyilang.

#### *Pengaturan Kerja Alternatif*

Menurut (Djastuti, 2011), ada beberapa cara yang dapat dilakukan untuk memotivasi karyawan khususnya di dunia modern ini, karena generasi modern cenderung lebih cepat bosan dibandingkan generasi sebelumnya. Pendekatan atau alternatif pengaturan kerja dapat dilakukan dengan waktu kerja yang fleksibel, *job sharing*, dan telecommuting. Konsep ini cenderung penting untuk perusahaan yang memiliki karyawan dari berbagai macam daerah, *single parent*, memiliki pekerjaan sampingan, atau memiliki kerabat yang sakit.

##### 1. *Flexible time*

Konsep ini mengacu pada penetapan jam kerja karyawan. Karyawan diberi kebebasan untuk memiliki masuk atau datang ke tempat kerja dengan dikunci dengan ketentuan 8-9 jam kerja.

Schedule 1	
Percent Time:	100% = 40 hours per week
Core Hours:	9:00 A.M.–5:00 P.M., Monday through Friday (1 hour lunch)
Work Start Time:	Between 8:00 A.M. and 9:00 A.M.
Work End Time:	Between 5:00 P.M. and 6:00 P.M.
Schedule 2	
Percent Time:	100% = 40 hours per week
Work Hours:	8:00 A.M.–6:30 P.M., Monday through Thursday (1/2 hour lunch) Friday off
Work Start Time:	8:00 A.M.
Work End Time:	6:30 P.M.
Schedule 3	
Percent Time:	90% = 36 hours per week
Work Hours:	8:30 A.M.–5:00 P.M., Monday through Thursday (1/2 hour lunch) 8:00 A.M.–Noon Friday (no lunch)
Work Start Time:	8:30 A.M. (Monday–Thursday); 8:00 A.M. (Friday)
Work End Time:	5:00 P.M. (Monday–Thursday); Noon (Friday)
Schedule 4	
Percent Time:	80% = 32 hours per week
Work Hours:	8:00 A.M.–6:00 P.M., Monday through Wednesday (1/2 hour lunch) 8:00 A.M.–11:30 A.M. Thursday (no lunch) Friday off
Work Start Time:	Between 8:00 A.M. and 9:00 A.M.
Work End Time:	Between 5:00 P.M. and 6:00 P.M.

Gambar 2.5. Pengaturan Fleksibilitas Jam Kerja Karyawan (Djastuti, 2011).

Kelemahan fleksibilitas jam kerja adalah tidak berlaku kepada setiap pekerjaan di suatu daerah dan atau setiap pekerjaan karyawan. Pekerjaan seperti staff lapangan, administasi, resepsionis dan semacamnya mengharuskan mereka untuk tetap berada di *workstation* pada waktu yang telah ditentukan oleh perusahaan.

## 2. Telecommuting

Konsep *telecommuting* ini selalu menjadi job yang ideal dan dicari oleh beberapa karyawan. Telecommuting merujuk kepada tidak ada biaya perjalanan (*no commuting*), jam yang fleksible, kebebasan berpakaian, dan tidak memicu pertikaian antar kolega atau teman kerja.

Menurut (WFC Resources Inc, n.d.) resources, *telecommuting* berarti individual secara teratur bekerja dari rumah (atau dari beberapa lokasi non-kerja lainnya). Karyawan perusahaan terhubung ke kantor dengan komputer, fax, dan telepon. Konsep ini dapat menghemat waktu perjalanan, dapat menikmati jam kerja yang lebih fleksibel, dan memiliki lebih banyak kesempatan untuk menghabiskan waktu bersama keluarga. Sebuah penelitian terhadap 5.500 karyawan IBM (seperlima di antaranya telecommute) menemukan bahwa mereka yang bekerja di rumah tidak hanya memiliki keseimbangan yang lebih baik antara pekerjaan dan kehidupan rumah tetapi juga lebih termotivasi dan lebih kecil kemungkinannya untuk meninggalkan organisasi.

## Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian secara kualitatif deskriptif. Mengutip dari (Sarwono, 2006) penelitian kualitatif adalah penelitian dimana peneliti menempatkan diri sebagai kunci instrument, sedangkan teknik pengumpulan data dilakukan secara penggabungan dan analisis data yang dilakukan bersifat induktif. Metode penelitian menggunakan pendekatan penelitian kualitatif yang bersifat studi pustaka (*library research*)

yang menggunakan studi literatur sebagai objek yang utama (Mulyadi, 2011). Di dalam penelitian ini, menggunakan teknik analisis isi (*content analysis*). Analisis ini merupakan analisis tentang suatu pesan dari suatu pesan deskriptif kemudian peneliti mengemukakan pendapat analisisnya.

## Hasil dan Pembahasan

Setelah mengetahui tentang istilah dari perusahaan yang bergerak dalam bidang bisnis *startup* maka tidak dapat dipungkiri bahwa perencanaan dan pengelolaan sumber daya manusia sangat penting dalam menjalankan bisnis tersebut. Adanya keberagaman karyawan membuat perusahaan harus dapat membuat regulasi yang sesuai dengan kriteria karyawan karyawannya.

Perusahaan *startup* bidang jasa tentunya menggunakan teknologi yang cukup modern dalam menjalankan usahanya karena semuanya berbasis internet. Sumberdaya manusia didalamnya harus memiliki kompetensi yang mumpuni agar dapat bersaing dengan perusahaan e-commerce lainnya. Menurut (Bamberger et al., 2014), ada empat dimensi mendasar yang terjadi didalam perusahaan yang menerapkan *high technology* diantaranya sebagai berikut.

### 3. Ketidakstabilan lingkungan pasar (*Uncertainly in the environment – market technology*)

Seiring dengan ketidakpastian lingkungan yang ditunjukkan dengan dinamika pasar dan persaingan yang ketat, dan selalu adanya lompatan inovasi teknologi, proses, dan produk maka hal penting yang harus dilakukan oleh sebuah perusahaan yang baru adalah keputusan untuk melakukan terobosan tentang suatu cabang yang baru seperti di bidang teknologi, bisnis, budaya, maupun pendidikan dan menetapkan strategi inovasi terbaik sesuai dengan lingkungan pasar (Dewi dan Haryanto, 2016).

Dimensi ini menyangkut produk yang menerapkan teknologi yang canggih. Perusahaan bisnis *startup* bidang jasa selalu berusaha mengembangkan service kepada konsumennya secara maksimal dan ini merupakan *never ending challenge* bagi perusahaan bidang jasa. Adanya persaingan membuat teknologi AI robot seperti pelayanan online, pencarian kata kunci dan rujukan tampilan di home sesuai dengan pencarian konsumen selalu dikembangkan lewat software engineer mereka. Kita sekarang lebih dimudahkan dalam menghubungi contact center di perusahaan e-commerce dimana contact center sudah menerapkan kecanggihan AI dalam hal menganggapi komunikasi chat dengan konsumennya. Faktor kedua adalah perubahan pasar yang secara mendadak. Kita dapat melihat bahwa apabila kita menjumpai promo bertubi-tubi di dalam e-commerce maka kita langsung terpicat oleh promo tersebut tanpa memperhatikan perusahaan e-commerce lainnya. Oleh sebab itu positioning dalam meluncurkan promo, marketing harus pada waktu dan posisi yang tepat.

### 4. Management

Perusahaan *startup* bidang jasa atau e-commerce mementingkan fleksibilitas jam kerja yang tinggi karena semuanya sudah berbasis teknologi yang canggih sehingga karyawan dapat bekerja dimanapun dan kapanpun mereka berada. Hal ini yang membuat celah pada faktor manajemen. Karyawan tidak memiliki ikatan yang erat dengan atasan maupun bawahannya bahkan teman kerja satu divisinya sehingga menciptakan kesenjangan sosial antar karyawannya. Apabila ini terus dibiarkan maka dapat menjadi celah penghancur bisnis *startup*. Selain itu, jarangya bertemu antar karyawan membuat manager kehilangan

“otoritas”nya sebagai pemimpin dalam mengambil keputusan (*face to face*). Oleh sebab itu, diperlukan manajemen pengetahuan yang baik sehingga pemeliharaan akan pengetahuan di dalam perusahaan tetap terjaga dengan baik.

(Chibuzor et al., 2019) menyatakan bahwa pemeliharaan akan pengetahuan adalah suatu keunggulan yang menjadi perhatian strategis khususnya untuk sebagian besar organisasi. Hal ini dikarenakan persaingan yang begitu kompetitif, dan penekanan yang di jaman sekarang adalah pengetahuan sebagai faktor yang krusial agar organisasi memiliki daya saing. (Abualoush et al., 2018) menyatakan bahwa perusahaan yang mengutamakan daya kompetitif yang tinggi memiliki *turnover* karyawan yang tinggi, dan ini akan menjadi hal yang negative bagi perusahaan yang sedang berkembang khususnya *startup* karena akan mengurangi kinerja perusahaan. Oleh sebab itu, sudah seharusnya perusahaan memiliki manajemen pengetahuan yang baik, baik dalam pengetahuan sekaligus struktur organisasinya untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kinerja.

## 5. Organisasi

Didalam dimensi ini, inovasi diharapkan muncul karena adanya perbedaan kultur dan budaya. Kebiasaan kerja, sikap, cara pengambilan keputusan akan berbeda tiap kultur antar karyawannya sehingga menciptakan suatu motivasi antar karyawannya. Menurut (Chausset & McNamara, 2014), inovasi organisasi didefinisikan sebagai kreasi atau adopsi idea yang baru bagi organisasinya. Inovasi adalah ide untuk menciptakan sesuatu yang baru, tetapi tidak semua inovasi akan berjalan dengan baik tanpa dukungan sumber daya manusia di dalamnya. Inovasi harus dilakukan oleh organisasi karena dengan melakukan inovasi, organisasi dapat mendorong kinerja perusahaan khususnya perusahaan *start-up* untuk bersaing secara kompetitif. Organisasi dapat melihat tuntutan dan perkembangan keadaan yang terus berkembang, misalnya organisasi di jaman sekarang lebih menekankan kepada pemberdayaan tenaga kerja dan penciptaan proses produksi yang efektif, maka sudah selayaknya organisasi mulai membutuhkan praktik yang inovatif untuk memberlakukan inovasi tersebut.

Selain itu, prioritas utama didalam dimensi ini adalah merujuk kepada RnD atau jika kita membahas tentang bisnis *startup* bidang jasa kita merujuk kepada *software engineering*nya yang mengembangkan laman internet dari bisnis itu.

## 6. *Workforce* (Keberagaman)

Menurut (Pasaribu & Tumewu, 2015), menganggap bahwa keragaman tenaga kerja sebagai cara orang yang berbeda-beda yang dapat mempengaruhi tugas atau hubungan dalam suatu organisasi seperti usia, jenis kelamin, ras, pendidikan, agama, dan budaya. Keberagaman tenaga kerja adalah persamaan dan perbedaan antar karyawan dalam hal usia, latar belakang budaya, kemampuan dan kecacatan fisik, ras, agama, jenis kelamin, dan orientasi seksual.

Dalam dimensi ini banyaknya kemungkinan keluar masuk karyawan karena tidak betah dengan lingkungan kerja yang cepat dan agresif yang menerapkan *high technology*. Cara mengatasi permasalahan ini dengan mengedukasi karyawannya dengan berbagai motivasi dan menjelaskan otonomi perusahaannya sehingga *workforce* di perusahaan bisnis *start-up* tidak membuat karyawan-karyawannya hilang atau keluar. Banyaknya *turnover* ini akan mempengaruhi laju perkembangan bisnis.

Setelah mengetahui tentang empat dimensi diatas kita dapat menganalisa tentang perencanaan *job rekrutment* yang cocok kepada bisnis *startup* bidang jasa atau e-commerce.

Apabila kita melihat tinjauan pustaka yang telah dibahas menurut (Umar H, 2005), perencanaan sumber daya manusia di perusahaan e-commerce cenderung lebih ke model “ramalan”. Model ramalan adalah menganalisa kebutuhan karyawan untuk pengembangan bisnis *startup*. Adanya investasi kepada karyawan sekaligus mengikat kontrak kerja membuat bisnis ini dapat berjalan dengan baik tanpa adanya gangguan dari banyaknya turnover karyawan. HR manager bertugas untuk meramalkan potensi karyawannya yang diumur produktif, yang akan melahirkan maupun yang akan cuti panjang sehingga dapat dilakukan rencana untuk merekrut orang baru dari luar maupun dari divisi lain agar kinerja perusahaan tidak terganggu. Selain itu, apabila merekrut dari divisi lain maka sudah melaksanakan cara untuk memotivasi karyawannya yaitu dengan job rotation.

Bisnis *startup* bidang jasa memerlukan *human resource supply and demand forecasting* yang baik agar sumber daya manusia yang dimiliki dapat bekerja secara efisien. Caranya merujuk kepada (Skripak, 2016), cara yang pertama adalah dengan mengidentifikasi sumber daya manusia yang telah tersedia di perusahaan itu sendiri. Mengidentifikasi berarti merekap dalam suatu big data personal karyawan sehingga kita dapat mentrace karyawan beserta kompetensi kerjanya. Cara selanjutnya adalah dengan menghitung sumber daya manusia yang dibutuhkan agar tujuan atau goal yang telah ditetapkan dapat tercapai. Jika kita berbicara tentang bisnis *startup* maka indikator keberhasilan pekerja dihitung dan dianalisa dengan istilah *key performance indicator* (KPI). KPI bisnis *startup* mayoritas setiap 3-5 bulan sehingga membentuk *workforce* yang serba cepat dan agresif. Otomatis dengan set tujuan yang begitu banyak dalam waktu yang singkat membutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas. Inilah yang menjadi tugas seorang HR manager untuk dapat meramalkan berapa orang yang kira-kira dibutuhkan untuk mencapai KPI perusahaan tersebut.

## **Kesimpulan**

Bisnis *startup* dalam pengembangannya di era modern ini harus memperhatikan berbagai faktor, diantaranya adalah ketidakstabilan lingkungan pasar, management, organisasi, keberagaman tenaga kerja. Memanajemen kapabilitas sumber daya manusia pada setiap unit kerja dan organisasi serta membuat tolok ukur kerja berupa indikator-indikator setiap pekerjaan akan memicu setiap unit kerja melakukan inovasi yang akan berdampak pada kinerja perusahaan. Penelitian lebih lanjut tentang bagaimana tolok ukur kerja tersebut disusun dan dilakukan juga penting agar perusahaan *startup* benar-benar memiliki kapabilitas sumber daya manusia yang mumpuni dan memiliki *sustainability* yang berkepanjangan.

### Bibliografi

- A.A Anwar Prabu Mangkunegara. (2006). *Perencanaan dan Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Refika. Aditama.
- Abualoush, S., Masa'deh, R., Bataineh, K., & Alrowwad, A. (2018). The role of knowledge management process and intellectual capital as intermediary variables between knowledge management infrastructure and organization performance. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 13, 279–309. <https://doi.org/10.28945/4088>
- Bamberger, P. A., Biron, M., & Meshoulam, I. (2014). Human resource strategy. In *Essentials of Human Resource Management* (second). Routledge Taylor and Francis Group. <https://doi.org/10.4324/9780080468594-12>
- Chausset, J., & McNamara, L. (2014). *Measuring Organizational Innovation*. 0.
- Chibuzor, A. A., Jovita, O. U., & Onyemachi, U. C. (2019). *Knowledge Management and Organizational Innovation*. 2(1), 3–5.
- Dewi, S. N., & Haryanto, A. T. (2016). *Pengaruh Tingkat Hutang Dan Arus Kas Akrual Terhadap Persistensi Laba (Studi Pada Perusahaan Property and Real Estate Yang Tedaftar Di Bursa Efek Indonesia Tahun 2010-2014)*. 11(21), 1–7.
- Djastuti, I. (2011). Pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap komitmen organisasi karyawan tingkat managerial perusahaan jasa konstruksi di jawa tengah. *Jurnal Bisnis Dan Akuntansi*, 13(1), 1–19.
- Hasibuan, M. S. P. (2012). *Manajemen sumber daya manusia Jakarta: Bumi Aksara*.
- Martoyo, S., & Kal, K. (1992). *Manajemen sumber daya manusia*. BPFE.
- Mulyadi, M. (2011). Penelitian Kuantitatif Dan Kualitatif Serta Pemikiran Dasar Menggabungkannya [Quantitative and Qualitative Research and Basic Rationale to Combine Them]. *Jurnal Studi Komunikasi Dan Media*, 15(1), 128.
- Pasaribu, L. P., & Tumewu, F. (2015). the Effect of Workforce Diversity, Leadership Style and Compensation Toward Organizational Commitment (Case Study At Pt. Pertamina Manado). *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*, 15(5), 397–406.
- Perdani Kusuma, M.D., Widyawan, S. P. I. (2018). *Faktor Faktor yang Mempengaruhi Pertumbuhan Startup di Yogyakarta*. Seminar Nasional Teknologi Informasi dan Komunikasi 2018. ISSN: 2089-9815.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior* (Vol. 4). New Jersey: Pearson Education.
- Sadono Sukirno. (2006). *Pengantar Bisnis*. Prenada Media Group.
- Salamzadeh, A., & Kawamorita Kesim, H. (2015). *Startup companies: Life cycle and challenges*. 4th International Conference on Employment, Education and Entrepreneurship (EEE), Belgrade, Serbia.
- Sarwono, J. (2006). *Metode Penelitian Kuantitatif & Kualitatif* (1st editio). Graha Ilmu.
- Siagian, S. P. (2003). *Filsafat Administrasi*. Bumi Aksara.
- Skripak, S. J. (2016). *Fundamentals of business*. Virginia Tech.
- Umar H. (2005). *Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. PT. Gtamedia Pustaka Utama.
- WFC Resources Inc. (n.d.). "The Business Case for Telecommuting." Career/Life Alliances



Services Inc.