

Efektivitas AMO Model dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan UMKM Daun Agel Bangkalan di Era 4.0

Siti Faizah Nuraini¹, Jayaning Sila Astuti²

¹Program Studi Psikologi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Budaya, Universitas Trunojoyo Madura

²Program Studi Psikologi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Budaya, Universitas Trunojoyo Madura

sitifaizahnuraini@gmail.com¹; javaning.astuti@trunojoyo.ac.id²

Abstract

Employees are one of the main determining factors in the growth of a company, including SMEs, which are the largest contributors to the national economy (GDP). However, in reality, employees in this industrial 4.0 era, which are dominated by the millennial generation, have not shown optimal performance. The location of this research was conducted at Daun Agel SMEs in Bangkalan. The purpose of this study was to determine how the effectiveness of implementing human resource management strategies through the AMO model in improving employee performance at Daun Agel SMEs in Bangkalan. This research uses a qualitative descriptive method with a phenomenological perspective. Data collection techniques are carried out through literature study collection with primary data sources in the form of interviews and observations, as well as secondary data in the form of various studies that have been conducted previously. The results of this study prove that the application of human resource management strategies through the AMO model can improve employee performance at Daun Agel SMEs in Bangkalan.

Keywords: AMO model, Employee Performance, SMEs Sustainability

Abstrak

Karyawan merupakan salah satu faktor penentu utama dalam pertumbuhan suatu perusahaan tak terkecuali pada UMKM yang merupakan kontributor terbesar dalam perekonomian nasional (PDB). Namun pada kenyataannya karyawan di era industri 4.0 ini yang didominasi oleh generasi milenial belum menampakkan kinerja yang optimal. Lokasi penelitian ini dilakukan di UMKM Daun Agel di Bangkalan. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana efektivitas penerapan strategi pengelolaan sumber daya manusia melalui model AMO dalam meningkatkan kinerja karyawan pada UMKM Daun Agel di Bangkalan. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan perspektif fenomenologi. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui pengumpulan studi literatur dengan sumber data primer berupa wawancara dan observasi, serta data sekunder berupa berbagai penelitian yang telah dilakukan sebelumnya. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa penerapan strategi pengelolaan sumber daya manusia melalui model AMO dapat meningkatkan kinerja karyawan pada UMKM Daun Agel di Bangkalan.

Kata Kunci: Model AMO, Kinerja Karyawan, UMKM Berkelanjutan.

PENDAHULUAN

Indonesia adalah salah satu negara yang telah mengadopsi agenda Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (TPB). TPB atau yang lebih akrab disebut *Sustainable Development Goals* (SDGs) ini akan direalisasikan pada tahun 2030 mendatang dengan 17 tujuan dan 169 target. Badan Perencanaan Pembangunan Nasional Republik Indonesia (Bappenas RI) menyebutkan definisi SDGs yaitu kesepakatan pembangunan baru yang mendorong perubahan-perubahan yang bergeser ke arah

pembangunan berkelanjutan yang berdasarkan Hak Asasi Manusia dan kesetaraan untuk mendorong pembangunan sosial, ekonomi dan lingkungan hidup (sdgs.bappenas.go.id.).

Keberlanjutan dalam dunia bisnis atau biasa disebut sebagai *sustainable bussiness* adalah sebuah pengembangan usaha yang di dalamnya menerapkan prinsip memperhatikan dampak ekonomi, lingkungan dan sosialnya (Arafat et al., 2021). Pada umumnya *sustainable bussiness* hanya dapat diterapkan oleh perusahaan besar yang telah stabil secara finansial, namun fakta menunjukkan bahwa tidak menutup kemungkinan UMKM juga mampu mengaplikasikannya (Poerwanto et al., 2021). Hal ini didukung oleh data yang disebutkan Kementerian Keuangan Republik Indonesia (2020) bahwa kontribusi UMKM terhadap perekonomian nasional (PDB) adalah sebesar 61,1%, sedangkan pelaku usaha besar hanya 38,9%. UMKM tersebut didominasi oleh pelaku usaha mikro yang berjumlah 98,68% dengan daya serap tenaga kerja sekitar 89% (www.djkn.kemenkeu.go.id).

Sustainable business atau seringkali disebut bisnis berkelanjutan ini menjadi hal yang menjadi perhatian utama untuk menunjang keunggulan kompetitif dalam UMKM. Hal ini dikarenakan perlunya menjawab tantangan kompetisi bisnis terkait pendekatan yang responsif terhadap lingkungan yang menitikberatkan tentang bagaimana perusahaan melakukan inovasi terhadap suatu produk dan jasa yang dilakukan secara berkesadaran (Mastarida, 2022). Kondisi ini tentu membantu perusahaan dalam mengembangkan strategi untuk mendapatkan keuntungan melalui pengurangan resiko pencemaran lingkungan dan meningkatkan efisiensi potensi lingkungan mereka.

Salah satu UMKM yang telah menerapkan konsep bisnis berkelanjutan adalah UMKM yang ada di Kabupaten Bangkalan yaitu UMKM Tali Agel. UMKM dengan nama Kelompok Usaha Bersama Melati (KUB Melati) ini merupakan usaha mikro yang terletak di Kelurahan Sambas, Desa Kelbung, Kecamatan Sepulu. KUB Melati telah berhasil memanfaatkan serat tanaman Agel untuk pembuatan bermacam-macam produk tekstil seperti tas dan topi sehingga berkontribusi untuk menekan bahan pembuatan produk tekstil yang tidak ramah lingkungan.

Dilansir dari laman madura.tribunnews.com (2022) produk ramah lingkungan yang dibuat oleh 70 karyawan tersebut telah diekspor ke luar negeri seperti Jepang, Swiss, Jerman, bahkan Amerika dengan total pesanan mencapai 1.463 buah dan omset mencapai angka 15 juta rupiah setiap bulannya.

Berdasarkan pemaparan ketua KUB Melati menunjukkan data bahwa seluruh karyawan KUB Melati berusia antara 17-50 tahun. Hal ini menggambarkan bahwa karyawan KUB Melati merupakan karyawan dengan usia produktif di dunia industri di era 4.0 yang menjadi tantangan tersendiri bagi sumber daya manusia.

Menariknya, KUB Melati yang masih aktif hingga sekarang tersebut tidak berhenti pada eksistensinya sendiri. Pada akhir tahun 2022 lalu tepatnya 28-31 Oktober, sebanyak 25 orang perwakilan kelompok UMKM yang berasal dari Nusa Tenggara Timur (NTT) datang ke kediaman Ibu Hamidah yang merupakan pusat produksi kerajinan tanaman Agel untuk belajar menganyam tali Agel.

Kerajinan Tali Agel di Desa Kelbung adalah salah satu UMKM di Bangkalan yang cukup berkembang. Hal ini dibuktikan dengan hasil produk mereka yang mampu menembus pangsa pasar mancanegara. Selain itu, UMKM tersebut

juga mampu menarik minat pelaku UMKM dari luar Bangkalan untuk belajar memanfaatkan tali agel bernilai ekonomis (Hidayatullah, 2022). Hal ini membuktikan bahwa KUB Melati tersebut telah mampu menjaga keberlanjutan kehidupan sosial masyarakat, menjaga peningkatan kesejahteraan ekonomi masyarakat secara berkesinambungan, serta tetap mampu menghasilkan produk ramah lingkungan yang sesuai dengan konsep bisnis berkelanjutan.

Berkaitan konsep bisnis berkelanjutan, tentu tak lepas dari hal-hal yang mempengaruhinya. (Salimzadeh et al., 2013) menyebutkan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi keberlanjutan sebuah UMKM adalah faktor internal yang meliputi (1) *corporate performance* (kinerja perusahaan), (2) *employee* (karyawan), (3) *owners* (pemilik). Sedangkan variabel eksternal meliputi (1) *government* (pemerintah), (2) *customer* (pelanggan), dan (3) *stakeholder* (pemangku kepentingan). Faktor-faktor tersebut dapat digambarkan pada gambar berikut.

Salah satu faktor yang menjadi titik utama dalam ketercapaian UMKM yang berkelanjutan adalah peranan karyawan. Berhasil atau tidaknya suatu pekerjaan sangat ditentukan oleh bagaimana keefektifan sumber daya manusia yang berperan di dalamnya, karena peran utama dalam aktivitas organisasi atau pekerjaan tersebut memang terletak pada sumber daya manusianya (Daulay et al., 2019).

Pada rentang tahun 2020-2030, diperkirakan Indonesia akan mengalami bonus demografi, dimana jumlah usia produktif yaitu angkatan kerja (15-64 tahun) adalah sebesar 70% dari total penduduk (www.bps.go.id, 2022). Ong & Mahazan, (2020b) menambahkan bahwa karakteristik angkatan kerja pada era 4.0 yang didominasi oleh Generasi Milenial yaitu usia 27-42 tahun dan Generasi Z yaitu usia 8-23 tahun adalah sulit mengubah kelemahan menjadi kesempatan untuk mengembangkan diri sehingga merasa kurang sesuai dengan pekerjaan dan perusahaan. Hal ini tentu bertentangan dengan perealisasi agenda SDGs pada tahun 2030 mendatang sehingga menimbulkan kesenjangan di mana angkatan kerja yang nantinya akan menjalankan UMKM berkelanjutan belum selaras dengan yang diharapkan untuk mencapai tujuan dari SDGs.

Penilaian kualitas sumber daya manusia dapat dilihat dari bagaimana hasil kerja yang telah dilakukannya yang mana hasil kerja tersebut dapat dinilai dari kinerja yang dihasilkannya (Daulay et al., 2019). Moeheriono (2014) bahwa arti kinerja sebenarnya berasal dari kata-kata *job performance* dan disebut juga *actual performance* atau prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang telah dicapai oleh seorang karyawan. Kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Dengan demikian, maka diperlukan sebuah strategi yang efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan agar perusahaan mampu bersaing dengan berbagai tantangan yang semakin kompleks di dunia bisnis.

Jaya & Ningsih (2018) berpendapat bahwa pada dasarnya kinerja karyawan adalah hasil proses yang bersifat kompleks, baik yang berasal dari dalam diri pribadi karyawan (*internal factor*), kondisi lingkungan perusahaan (*external factor*), maupun strategi perusahaan dalam mengupayakannya. Dalam hal ini, selain peran dari dalam diri karyawan, kondisi lingkungan kerja juga tak kalah penting untuk menunjang kualitas kinerja karyawan.

Boxall & Purcell (dalam Armstrong & Brown, 2019) berpendapat bahwa salah satu strategi yang dapat diterapkan untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah strategi pengelolaan sumber daya manusia dengan model AMO. Strategi ini menjelaskan bahwa kinerja karyawan bergantung pada kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*), dan peluang (*opportunity*).

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana efektivitas penerapan AMO model dalam meningkatkan kinerja karyawan pada UMKM Daun Agel di Bangkalan, sehingga diharapkan mampu memberikan kontribusi untuk pengembangan UMKM terkait pentingnya pemilihan strategi untuk meningkatkan daya saing UMKM melalui peningkatan kinerja karyawan. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat berkontribusi untuk perkembangan ilmu pengetahuan khususnya di bidang psikologi industri dan organisasi yang berfokus pada peningkatan kualitas sumber daya manusia melalui kinerja karyawan.

METODE

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian dengan pendekatan deskriptif kualitatif dengan perspektif fenomenologi. Dinamakan metode kualitatif karena data yang terkumpul dianalisis secara kualitatif (Sugiyono, 2013). Sedangkan fenomenologi berarti meneliti esensi dari pengalaman yang mana dari fenomena, data lapangan, dan wawancara yang kemudian dicari apa makna dan esensi dibalik fenomena tersebut (Muktaf, 2016). Yusuf (dalam Astuti, 2021) menyebut fenomenologi sebagai ilmu tentang gejala atau hal-hal apa saja yang tampak dengan fokus penelitian untuk menggali, memahami, dan menafsirkan arti fenomena, peristiwa, dan hubungannya dengan orang-orang biasa dalam situasi tertentu.

Lokasi yang menjadi penelitian ini adalah UMKM Daun Agel yang berada di Kecamatan Sepulu, Kabupaten Bangkalan, Madura. Pemilihan lokasi tersebut didasarkan pada data observasi dan wawancara bahwa UMKM Daun Agel merupakan satu-satunya UMKM di Bangkalan yang memproduksi kerajinan tekstil dengan menerapkan konsep UMKM berkelanjutan. Berkaitan dengan subjek penelitian yang juga merupakan sumber data, peneliti mengambil subjek yaitu pemilik yang sekaligus pengelola UMKM Daun Agel di Bangkalan tersebut.

Dalam hal ini, karakteristik subjek dipilih berdasarkan kriteria tertentu yang sesuai dengan tujuan penelitian, yaitu:

1. Merupakan pemilik UMKM Daun Agel di Bangkalan

Alasan mengapa subjek harus merupakan pemilik UMKM Daun Agel di Bangkalan adalah karena pemiliklah yang menjadi pemegang segala keputusan yang berkaitan dengan pertumbuhan UMKM. Dengan demikian, diterapkan atau tidaknya strategi pengelolaan SDM melalui model AMO juga bergantung pada pemilik UMKM Daun Agel di Bangkalan tersebut.

2. Merupakan pengelola UMKM Daun Agel di Bangkalan

Alasan mengapa subjek harus merupakan pengelola UMKM Daun Agel di Bangkalan adalah karena pengelola akan terlibat secara langsung dengan para karyawan, sehingga akan terjalin kebersamaan dan kekeluargaan yang secara tidak langsung pengelola tersebut akan mengetahui bagaimana pola-pola tertentu yang ada di UMKM tersebut.

Adapun teknik pengumpulan data dilakukan melalui pengumpulan studi literatur dengan sumber data primer berupa observasi dan wawancara, serta data sekunder berupa pengumpulan studi literatur dari berbagai penelitian yang telah dilakukan sebelumnya untuk selanjutnya ditarik kesimpulan. Observasi (pengamatan) merupakan salah satu cara pengumpulan informasi mengenai obyek atau peristiwa yang bersifat kasat mata atau dapat dideteksi dengan panca indera (Pujaastawa, 2016). Teknik pengumpulan data dengan observasi digunakan apabila penelitian berkenaan dengan perilaku manusia, proses kerja, gejala-gejala alam dan bila responden yang diamati tidak terlalu besar (Sugiyono, 2013). Sedangkan wawancara merupakan cara sistematis untuk memperoleh informasi-informasi dalam bentuk pernyataan-pernyataan lisan mengenai suatu obyek atau peristiwa pada masa lalu, kini, dan akan datang (Pujaastawa, 2016). Teknik pengumpulan data ini mendasarkan diri pada laporan tentang diri sendiri (*self report*), atau setidaknya-tidaknya pada pengetahuan dan atau keyakinan pribadi.

Sedangkan teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis data dengan model Miles & Huberman (1984) yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Prosedur dalam penelitian ini dilaksanakan dengan langkah-langkah berikut: (1) Perencanaan penelitian, (2) Pelaksanaan penelitian, (3) Pelaporan. Uji kredibilitas data yang peneliti gunakan dalam penelitian ini adalah triangulasi sumber. Sugiyono (2013) mengatakan bahwa triangulasi sumber untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang diperoleh melalui beberapa sumber. Dalam hal ini, peneliti menggunakan sumber data berupa wawancara kepada bawahan pemilik UMKM Daun Agel di Bangkalan dan pemasok Daun Agel di Bangkalan.

HASIL

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan peneliti kepada pemilik, karyawan, dan pemasok pada UMKM Daun Agel di Bangkalan, peneliti menemukan bahwa data dan fakta sebagai berikut.

1. Kemampuan (*ability*)

Karyawan UMKM Daun Agel di Bangkalan memiliki kemampuan yang baik dalam memproduksi berbagai macam jenis kerajinan Daun Agel.

“Setiap tahun tuh pasti ada pesanan ke Jepang, sekitar seribu atau berapa ratus”.

Wawancara dengan salah satu karyawan UMKM Daun Agel di Bangkalan, Mbak Yuyun, Tanggal 3 Agustus 2023, Pukul 10.03 WIB.

“Yang 10 ribuan itu tatak gelas dan lanyard”

Wawancara dengan pemilik UMKM Daun Agel di Bangkalan, Ibu Hamidah, Tanggal 10 Agustus 2023, Pukul 18.32 WIB.

“Itu Hamidah (pemilik UMKM Daun Agel di Bangkalan) kalo beli Tali Agel di sini berkilo-kilo setiap seminggu sekali”.

Wawancara dengan pemasok UMKM Daun Agel di Bangkalan, Ibu Fatimah, Tanggal 26 Agustus 2023, Pukul 10.36 WIB.

2. Dorongan (*motivation*)

Dalam hal motivasi, karyawan UMKM Daun Agel di Bangkalan memiliki motivasi yang tergolong sedang.

“Karyawan yang kerja itu kisaran usia 17-50 tahun, yang model kerjanya sulit itu biasanya cuma mau kerja kalo dapet pesanan dari Jepang Mbak”.

Wawancara dengan pemilik UMKM Daun Agel di Bangkalan, Ibu Hamidah, Tanggal 26 Agustus 2023, Pukul 18.34 WIB.

3. Kesempatan (*opportunity*)

Kesempatan yang diberikan oleh pemilik UMKM kepada karyawan sangat luas. Hal ini dapat tergambarkan dari peluang-peluang yang diberikan berupa pelatihan, pengembangan kualitas UMKM yang dananya berasal dari pemerintah setempat, hingga kesempatan membuat produk secara mandiri tanpa harus menunggu adanya pesanan terlebih dahulu.

“Dulu itu ada pelatihan dari turis luar negeri..., pernah juga dikasih modal Bu Gubernur Jawa Timur sebesar 50 juta..., sekarang karyawan juga belajar membuat model-model produk kerajinan dari internet terus diposting, jadi engga nunggu pesanan dulu”.

Wawancara dengan salah satu karyawan UMKM Daun Agel di Bangkalan, Mbak Yuyun, Tanggal 3 Agustus 2023, Pukul 10.03 WIB.

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan peneliti pada 3 Agustus 2023, peneliti menemukan fakta bahwa produk kerajinan Daun Agel di Bangkalan memiliki banyak model dengan berbagai jenis produk seperti tas, topi, dompet, dan lain sebagainya.

Berdasarkan hasil analisis berbagai studi literatur, peneliti menyimpulkan bahwa penerapan AMO *model* dalam meningkatkan kinerja karyawan terbukti efektif. Hal ini didasarkan pada penelitian yang dilakukan oleh Nehles et al., (2013) yang menemukan bahwa dalam penerapan AMO *model* melalui survei terhadap 174 manajer dan 1.065 bawahannya di dua organisasi, variabel kemampuan (*ability*) yang paling berpengaruh pada kinerja karyawan. Penelitian terbaru yang dilakukan oleh Tamami (2020) pada PT. XYZ juga menemukan bahwa jika dibandingkan dengan dorongan dan kesempatan, variabel kemampuan (*ability*) yang berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan.

Sementara itu, hasil penelitian yang dilakukan oleh Hadi dan Rajiani (2022) pada 250 sampel di Kelompok Sadar Wisata (Pokdarwis) menemukan bahwa variabel peluang (*opportunity*) memiliki tingkat pengaruh paling tinggi yakni 0,310 jika dibandingkan dengan variabel kemampuan sebesar 0,212 dan dorongan sebesar 0,142.

PEMBAHASAN

Sustainable business atau seringkali disebut bisnis berkelanjutan memiliki ruang lingkup yang meliputi aspek sosial, lingkungan, dan ekonomi yang disebut sebagai *Tripple Bottom Line*. Ruang lingkup ini menjelaskan bahwa bisnis akan *sustain* (bertahan) ketika memperhatikan aspek lingkungan, ekonomi, dan sosial. Dalam hal ini, kesejahteraan stakeholder yang diperhatikan tidak hanya *stakeholder* yang berasal dari internal, tetapi juga *stakeholder* yang ada di sekitar perusahaan berada baik itu masyarakat maupun lingkungan hidup.

Dalam mengungkapkan kinerja, alat ukur *sustainability* yang dapat digunakan adalah *Triple Bottom Line*. Konsep *Triple Bottom Line* yang sering pula disebut sebagai konsep 3P yaitu *profit*, *people* dan *planet* ini diperkenalkan pertama kali oleh John Elkington (1997) sebagai pengukuran kinerja perusahaan di Amerika yang merupakan perbaikan pengukuran kinerja tradisional yang meliputi *profit*, ROI (*return on investment*) dan nilai saham yang dikaitkan dengan dimensi lingkungan dan sosial.

Dalam menerapkan konsep *triple bottom line*, perlu diketahui bagaimana karakteristik UMKM yaitu sebagai berikut:

1. Peranan dominan *employee (entrepreneur)*.
2. Kurangnya pelaksanaan manajerial dalam aktivitas perusahaan
3. Derajat spesialisasi yang rendah dalam proses produksi.

Sumber daya manusia merupakan faktor penentu utama dalam menunjang kualitas sebuah perusahaan. Teori sumber daya manusia didasarkan pada Schultz (dalam Fareed et al., 2016) yang mendefinisikan sumber daya manusia sebagai pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh seseorang melalui pendidikan dan pelatihan. Teori ini menyatakan bahwa kapabilitas dan produktivitas perusahaan kemampuan dan produktivitas perusahaan terletak pada keterampilan dan kemampuan spesifik perusahaan dari para karyawannya.

Dalam pandangan ini, semakin tinggi tingkat akumulasi *knowledge, skill, ability, and other characteristic (KSAOs)* karyawan di perusahaan akan mengarah pada kumpulan sumber daya manusia yang lebih tinggi. Sebagai dampaknya, kumpulan yang lebih tinggi modal manusia yang lebih tinggi diusulkan untuk menghasilkan karyawan yang lebih efektif yang pada akhirnya mengarah pada kinerja karyawan dan kinerja perusahaan yang lebih baik (Fareed et al., 2016).

UMKM Daun Agel di Bangkalan yang masih aktif hingga sekarang tersebut tidak berhenti pada eksistensinya sendiri. Pada akhir tahun 2022 lalu tepatnya 28-31 Oktober, sebanyak 25 orang perwakilan kelompok UMKM yang berasal dari Nusa Tenggara Timur (NTT) datang ke kediaman Ibu Hamidah yang merupakan tempat pusat produksi kerajinan tanaman Agel untuk belajar menganyam tali Agel. Kerajinan tali Agel di Desa Kelbung adalah salah satu UMKM di Bangkalan yang cukup berkembang. Hal ini dibuktikan dengan hasil produk mereka yang mampu menembus pangsa pasar mancanegara. Hal ini juga mampu menarik minat pelaku UMKM dari luar Bangkalan untuk belajar memanfaatkan tali agel bernilai ekonomis (Hidayatullah, 2022). Hal ini membuktikan bahwa KUB Melati tersebut telah mampu menjaga keberlanjutan kehidupan sosial masyarakat, menjaga peningkatan kesejahteraan ekonomi masyarakat secara berkesinambungan, serta tetap mampu menghasilkan produk ramah lingkungan yang sesuai dengan konsep bisnis berkelanjutan.

Namun, perkembangan zaman yang semakin pesat menjadi tantangan tersendiri bagi para karyawan. Era industri 4.0 yang memiliki ciri khas revolusi teknologi yang menggunakan sistem nirkabel (*physic cyber system*), *internet of things* (IoT), dan interaksi informasi antara manusia ke mesin ataupun mesin ke mesin ini telah mengubah kondisi kerja sistem otomatisasi dan kecerdasan buatan (*artificial intelligence*). Hal ini tentu berpotensi menjadi kendala bagi para generasi milenial yang nantinya menjadi generasi karyawan terbanyak pada tahun 2030 mendatang. Fakta ini semakin didukung dengan karakteristik generasi milenial yang berbeda dengan generasi-generasi sebelumnya yaitu sulit mengubah kelemahan yang ada menjadi sebuah kesempatan untuk mengembangkan diri. Namun karakteristik tersebut berdampingan dengan karakteristik yang pada dasarnya dapat dikembangkan jika iklim organisasi dan budaya di dalamnya dapat

mendukung mereka. Schaar et al., (2019) mengatakan bahwa karakteristik tersebut adalah sebagai berikut.

1. Milenial selalu tampil dengan kepercayaan diri. Mereka antusias untuk menyongsong masa depan pekerjaan dan percaya diri dengan kemampuan yang mereka alami.
2. Milenial menganggap bahwa kerjasama tim dan pekerjaan sosial akan menghasilkan *output* kerja yang baik. Oleh karena itu mereka dapat bekerja secara tim.
3. Milenial menginginkan lingkungan kerja dimana mereka mendapat kebebasan dan kepercayaan dari atasan kerjanya. Selain itu, mereka cenderung ingin bekerja di tempat kerja dengan lingkungan kerja yang nyaman (misalnya dengan adanya perabotan yang bagus dan gedung prestisius).
4. Milenial tidak menyukai deskripsi kerja yang sifatnya monoton. Mereka menyukai belajar dan senang mengalami hal baru.
5. Waktu kerja dan tempat kerja yang fleksibilitas menjadi dambaan milenial. Mereka mahir menggunakan teknologi komunikasi untuk menunjang fleksibilitas kerja.
6. Milenial cenderung menyukai aspek kekeluargaan dari lingkungan kerjanya ataupun komunitasnya. Mereka juga menjunjung tinggi nilai *work life balance* untuk kehidupan sosial mereka.
7. Milenial cukup tegas dan selama perusahaan memberikan tawaran dan memenuhi apa yang mereka butuhkan, mereka cenderung tidak akan berganti pekerjaan. Mereka menyebutkan loyalitas.
8. Milenial tidak mempunyai permasalahan tertentu dengan pemberian gaji. Mereka berpandangan bahwa gaji yang baik itu bagus, namun pengembangan diri untuk lebih mereka harapkan.

Dengan demikian, perlu adanya iklim organisasi yang mampu memberikan generasi milenial untuk dapat berkembang sesuai dengan karakteristik yang ada dalam diri mereka. Dalam hal ini, bukan hanya *skills* karyawan yang dibutuhkan, akan tetapi juga komitmen dan motivasi yang dibentuk oleh budaya dan iklim organisasi yang baik sehingga terbentuklah kinerja karyawan yang berkualitas dan berdampak positif pada *profit* perusahaan.

Berdasarkan karakteristik karyawan yang merupakan generasi milenial tersebut dan tantangan di dunia bisnis yang semakin kompleks di era industri 4.0, maka diperlukan sebuah strategi untuk mengelola sumber daya manusia dalam perusahaan secara tepat agar perusahaan mampu bersaing secara kompetitif dengan performansi yang tinggi. Ciri-ciri sistem kerja dengan performansi tinggi yaitu pengembangan kemampuan kerja (*skills*) yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas yang diberikan, menetapkan kebijakan remunerasi dan manajemen kinerja, serta memberikan motivasi (Armstrong, dalam Ong & Mahazan, 2020).

Salah satu pendekatan efektif dalam manajemen sumber daya manusia untuk menilai kinerja karyawan adalah melalui strategi yang dikenal sebagai model *Ability, Motivation, and Opportunity* (AMO). Dalam konteks manajemen sumber daya manusia yang berfokus pada peningkatan kinerja perusahaan, kita dapat menganalisisnya dengan menggunakan model AMO. Setiap anggota tim karyawan

akan memberikan kontribusi yang optimal jika mereka memiliki tiga elemen penting, yang diuraikan oleh Boxall dan Purcell (dalam Armstrong dan Brown (2019):

1. Kemampuan (*Ability*), ini mencakup pengetahuan, keterampilan, dan bakat yang memungkinkan karyawan untuk menjalankan tugas mereka dengan baik. Karyawan yang terampil, berpengalaman, berkomitmen, dan termotivasi dalam menjalankan tugasnya dapat memberikan kontribusi yang signifikan terhadap kesuksesan organisasi sehingga menjadi pilar utama dalam mencapai keunggulan yang kompetitif (Waiganjo, Kahiri, dan Ph, 2012).

Dilansir dari laman madura.tribunnews.com (2022), karyawan di UMKM Daun Agel Bangkalan berjumlah 70 karyawan yang dibagi menjadi enam kelompok dengan satu koordinator di setiap kelompoknya. Produk ramah lingkungan tersebut telah diekspor ke luar negeri seperti Jepang, Swiss, Jerman, bahkan Amerika dengan total pesanan mencapai 1.463 buah. “*Omset yang kita dapatkan setiap bulannya berkisar di angka 15 juta rupiah. Alhamdulillah bisa menghidupkan perekonomian warga di sini,*” ungkap ketua KUB Melati, Ibu Hamidah.

2. Motivasi (*Motivation*), ini mencakup dorongan internal dan eksternal yang mendorong karyawan untuk melakukan tugas mereka dengan baik. Membangun budaya organisasi yang mendukung pertumbuhan bisnis dan meningkatkan motivasi serta kreativitas internal karyawan dapat meningkatkan efektivitas dalam pengambilan keputusan, terutama dalam penggunaan teknologi informasi dan komunikasi terbaru (Stock dan Seliger, 2016). Budaya organisasi yang memiliki sifat mendorong pertumbuhan, variasi, rangsangan, dan otonomi akan mendorong karyawan untuk memberikan kinerja yang luar biasa, yang mana nantinya akan mendukung pertumbuhan berkelanjutan dari perusahaan tersebut (Fareed dkk., 2016).

Pemaparan ketua UMKM Daun Agel di Bangkalan yang didapatkan dari hasil wawancara sederhana peneliti menunjukkan data bahwa seluruh karyawan UMKM Daun Agel di Bangkalan berusia antara 17-50 tahun yang mana beberapa diantaranya hanya terdorong untuk membuat produk kerajinan ketika mendapatkan pesanan dari pembeli tertentu dan meskipun demikian, mereka tetap dapat menyelesaikan apa yang menjadi tugasnya. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan UMKM Daun Agel di Bangkalan merupakan karyawan dengan usia produktif meskipun berada di era industri 4.0 yang menjadi tantangan tersendiri bagi sumber daya manusia. Hal ini membuktikan bahwa para karyawan UMKM Daun Agel memiliki motivasi yang cukup untuk melakukan pekerjaannya.

3. Kesempatan (*Opportunity*), ini mencakup pengambilan risiko, kemampuan beradaptasi, dan kreativitas dari karyawan. Dalam hal ini, faktor budaya dan iklim dalam perusahaan sangat berpengaruh dalam mengarahkan karyawan menuju Industri 4.0. Karyawan yang sudah termotivasi perlu diberikan peluang untuk berkembang dan tumbuh, termasuk pengambilan risiko yang sesuai (*Risk taking*) karena dapat berfungsi sebagai sarana pembelajaran yang efektif. Bekerja dalam situasi tertekan dapat menghambat kemauan karyawan untuk mengambil risiko dan menghambat pembelajaran dari kegagalan (Schneider, 2018). Kemudian adaptabilitas (*Adaptability*) juga sangat diperlukan dalam menghadapi

perubahan, serta kreativitas (*Creativity*) memungkinkan karyawan memanfaatkan kesempatan yang diberikan.

Berdasarkan pemaparan ketua UMKM Daun Agel di Bangkalan yang didapatkan dari hasil wawancara sederhana peneliti menunjukkan data bahwa ketua UMKM tersebut telah memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berkreasi dalam pembuatan produk kerajinan Daun Agel melalui pembuatan secara mandiri tanpa menunggu adanya pesanan dari pembeli. Hal ini menunjukkan bahwa komponen kesempatan pada model AMO telah diterapkan pada UMKM Daun Agel di Bangkalan.

Kombinasi dari tiga elemen strategi AMO ini akan mendorong karyawan untuk mencapai potensi terbaik dalam pekerjaan mereka melalui kinerja yang diberikan yang nantinya akan berdampak positif pada pertumbuhan pendapatan perusahaan dan pengurangan biaya. Pertumbuhan pendapatan dan pengurangan biaya ini akan menghasilkan peningkatan keuntungan yang selaras dengan kelangsungan jangka panjang perusahaan tersebut dalam mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dalam UMKM. Mendukung hal tersebut, penelitian yang dilakukan oleh Ong & Mahazan (2020) menemukan bahwa strategi peningkatan kinerja karyawan dengan penerapan AMO *model* sangat berkontribusi terhadap kinerja karyawan yang mana hal tersebut berkorelasi dengan pertumbuhan perusahaan. Dari ketiga faktor dalam AMO model yaitu kemampuan, dorongan, dan kesempatan, ditemukan hasil bahwa variabel dorongan (*motivation*) yang paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

UMKM Daun Agel di Bangkalan yang merupakan satu-satunya UMKM yang memproduksi kerajinan berbahan Tali Agel terdiri dari karyawan dengan usia produktif mampu menghasilkan produk-produk kreatif yang dibuktikan dengan pemesanan ratusan produk dari Jepang setiap tahunnya. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun para karyawan merupakan angkatan kerja pada era 4.0 yang memiliki karakteristik sulit mengubah kelemahan menjadi kesempatan untuk mengembangkan diri, mereka memiliki kemampuan dan motivasi yang baik serta ditambah kesempatan yang diberikan pemilik UMKM sehingga menghasilkan kinerja yang baik.

SIMPULAN

Strategi pengelolaan sumber daya manusia melalui analisis kinerja karyawan dengan menggunakan model *ability, motivation, and opportunity* (AMO) merupakan strategi yang efektif digunakan untuk UMKM yang berkelanjutan. Hal ini dikarenakan tantangan perkembangan zaman yang semakin pesat yaitu di era industri 4.0 yang ditandai dengan otomatisasi dalam berbagai bidang pekerjaan dan generasi pekerja yang merupakan generasi milenial dengan karakteristik yaitu sulit mengubah kelemahan yang ada menjadi sebuah kesempatan untuk mengembangkan diri. Model AMO merupakan kombinasi yang tepat untuk memaksimalkan potensi karyawan dengan penerapan yang mampu disesuaikan dengan karakteristik, lingkungan, dan budaya UMKM.

UMKM Daun Agel di Bangkalan merupakan salah satu UMKM yang telah berhasil menerapkan strategi pengelolaan sumber daya manusia menggunakan model AMO. Keterbatasan dalam penelitian ini terletak pada hasil penelitian yang

belum membuktikan bahwa ketiga variabel yaitu *ability, motivation, and opportunity* berpengaruh secara keseluruhan terhadap kinerja karyawan pada UMKM berkelanjutan. Sehingga peneliti berharap untuk peneliti selanjutnya dapat melakukan penelitian untuk ketiga variabel AMO untuk mempresentasikan keterkaitannya dengan kinerja karyawan pada UMKM berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Arafat, A., Amrozi, Y., Syafrizal, M. N., Program, M., Sistem, S., Pengajar, S., Studi, P., Informasi, S., Program, M., & Sistem, S. (n.d.). *Manajemen Pengetahuan Versus Sistem Pakar* ., 1–9.
- Armstrong, M., & Brown, D. (2019). *Strategic Human Resource Management: back to the future*. Institute for Employment Studies reports, 1(1), 1-36.
- Astuti, J. S. (2021). Mahasiswa dan Gaya Kepemimpinan dalam Organisasi Mahasiswa. *Personifikasi: Jurnal Ilmu Psikologi*, 12(2), 138-161.
- Bos-Nehles, A. C., Van Riemsdijk, M. J., & Kees Looise, J. (2013). Employee perceptions of line management performance: applying the AMO theory to explain the effectiveness of line managers' HRM implementation. *Human resource management*, 52(6), 861-877.
- Daulay, R., Kurnia, E., & Maulana, I. (2019). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Daerah di Kota Medan. *Prosiding Seminar Nasional Kewirausahaan*, 1(1), 209–218. <https://doi.org/10.30596/snk.v1i1.3612>
- Fareed, M. et al. (2016) 'Developing Human Capital for Sustainable Competitive Advantage : The Roles of Organizational Culture and High Performance Work System', 10(4), pp. 655–673
- Hadi, S., & Rajiani, I. Model Ability, Motivation dan Opportunity (AMO) dalam Mengelola Sumber Daya Manusia Berwawasan Lingkungan Lahan Basah.
- Hidayatullah, Y. (2022). Diskop Terus Dorong Pelaku UMKM Masuk E-Katalog. [Www.Bangkalankab.Go.Id](http://www.bangkalankab.go.id).
<https://www.bangkalankab.go.id/read/berita/4298>
- Jaya, I., & Ningsih, S. (2018). Hubungan Motivasi Kerja Dengan Kinerja Karyawan Pada Pt Kao Indonesia. *JIMFE (Jurnal Ilmiah Manajemen Fakultas Ekonomi)*, 2(1), 20–29. <https://doi.org/10.34203/jimfe.v2i1.728>
- Madura.tribunnews.com. (2022). Kelompok UMKM NTT Belajar Mengayam Kerajinan Tali Agel di Bangkalan, Sinyal Ekonomi Bangkit. [Madura.Tribunnews.Com](https://madura.tribunnews.com).
<https://madura.tribunnews.com/2022/11/03/kelompok-umkm-ntt-belajar-mengayam-kerajinan-tali-agel-di-bangkalan-sinyal-ekonomi-bangkit>
- Mastarida. (2022). Adopsi Inovasi Kehijauan Dalam Mencapai Keunggulan Daya Saing Berkelanjutan. *ARBITRASE: Journal of Economics and Accounting*, 2(3), 76–81. <https://doi.org/10.47065/arbitrase.v2i3.327>
- Moehariono. (2014). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi* (Revisi). PT RajaGrafindo Persada.
- Muktaf, Z. M. (2016). Teknik Penelitian Studi Kasus, Etnografi dan Fenomenologi dalam Metode Kualitatif. *Jurnal Pendidikan*, 3(1), 1-5.

- Ong, J. O., & Mahazan, M. (2020b). Strategi Pengelolaan SDM dalam Peningkatan Kinerja Perusahaan Berkelanjutan di Era Industri 4.0. *Business Economic, Communication, and Social Sciences (BECOSS) Journal*, 2(1), 159–168. <https://doi.org/10.21512/becossjournal.v2i1.6252>
- Poerwanto, G. H., Kristia, K., & Pranatasari, F. (2021). Praktik Model Bisnis Berkelanjutan pada Komunitas UMKM di Yogyakarta. *EXERO : Journal of Research in Business and Economics*, 2(2), 183–204. <https://doi.org/10.24071/exero.v2i2.4050>
- Pujaastawa, I. B. G. (2016). Teknik wawancara dan observasi untuk pengumpulan bahan informasi. Universitas Udayana, 4.
- Salimzadeh, P., Courvisanos, J., & Nayak, R. R. (2013). Sustainability in Small and Medium Sized Enterprises in Regional Australia : A Framework of Analysis. *26th Annual SEAAANZ Conference Proceedings, July*, 1–12.
- Schaar, A. K. et al. (no date) 'Industry 4.0 and Its Future Staff. Matching Millennials Perceptions of A Perfect Job with The Requirements of Digitalization'.
- Sugiyono, D. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Tindakan*.
- Tamami, A. I. (2020). Pengaruh Komponen Amo Theory Terhadap Kinerja Karyawan PT. XYZ Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Doctoral dissertation, UNIVERSITAS AIRLANGGA).
- Www.bps.go.id. (2022). Analisis Profil Penduduk Indonesia. Wwww.Bps.Go.Id. [https://www.bps.go.id/publication/2022/06/24/ea52f6a38d3913a5bc557c5f/a%20analisis-profil-penduduk-indonesia.html#:~:text=Sejak tahun 2012 hingga tahun 2035 Indonesia diperkirakan,lipat jumlah penduduk usia anak dan lanjut usia.](https://www.bps.go.id/publication/2022/06/24/ea52f6a38d3913a5bc557c5f/a%20analisis-profil-penduduk-indonesia.html#:~:text=Sejak%20tahun%202012%20hingga%20tahun%202035%20Indonesia%20diperkirakan,lipat%20jumlah%20penduduk%20usia%20anak%20dan%20lanjut%20usia.)
- Wwww.bps.go.id. (2022). *Analisis Profil Penduduk Indonesia*. Wwww.Bps.Go.Id. [https://www.bps.go.id/publication/2022/06/24/ea52f6a38d3913a5bc557c5f/analisis-profil-penduduk-indonesia.html#:~:text=Sejak tahun 2012 hingga tahun 2035 Indonesia diperkirakan,lipat jumlah penduduk usia anak dan lanjut usia.](https://www.bps.go.id/publication/2022/06/24/ea52f6a38d3913a5bc557c5f/analisis-profil-penduduk-indonesia.html#:~:text=Sejak%20tahun%202012%20hingga%20tahun%202035%20Indonesia%20diperkirakan,lipat%20jumlah%20penduduk%20usia%20anak%20dan%20lanjut%20usia.)
- www.djkn.kemenkeu.go.id. (2020). *UMKM Bangkit, Ekonomi Indonesia Terungkit*. Wwww.Djkn.Kemenkeu.Go.Id. <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/artikel/baca/13317/UMKM-Bangkit-Ekonomi-Indonesia-Terungkit.html>