



PSIKOLOGI INDUSTRI DAN ORGANISASI

Penulis

**Sri Wahyuning Astuti
Ratnasartika Aprilyani
I Gde Dhika Widarnandana
Endro Supriyanto
Yongker Baali
Nicholas Simarmata
Haris Sandi Yudha
Nur Faliza
Sinta Wisma Sari
Devy Sofyanty
Ni Made Swasti Wulanyani**

ISBN 978-623-198-174-5



9 786231 981745

PSIKOLOGI INDUSTRI DAN ORGANISASI

**Sri Wahyuning Astuti
Ratnasartika Aprilyani
I Gde Dhika Widarnandana
Endro Supriyanto
Yongker Baali
Nicholas Simarmata
Haris Sandi Yudha
Nur Faliza
Sinta Wisma Sari
Devy Sofyanty
Ni Made Swasti Wulanyani**



PT GLOBAL EKSEKUTIF TEKNOLOGI

PSIKOLOGI INDUSTRI DAN ORGANISASI

Penulis:

Sri Wahyuning Astuti
Ratnasartika Aprilyani
I Gde Dhika Widarnandana
Endro Supriyanto
Yongker Baali
Nicholas Simarmata
Haris Sandi Yudha
Nur Faliza
Sinta Wisma Sari
Devy Sofyanty
Ni Made Swasti Wulanyani

ISBN: 978-623-198-174-5

Editor: Free Dirga Dwatra, S.Psi., M.A.

Penyunting: Yuliatr Novita, M. Hum.

Desain Sampul dan Tata Letak: Atyka Trianisa, S.Pd.

Penerbit: PT GLOBAL EKSEKUTIF TEKNOLOGI

Anggota IKAPI No. 033/SBA/2022

Redaksi: Jl. Pasir Sebelah No. 30 RT 002 RW 001
Kelurahan Pasie Nan Tigo Kecamatan Koto Tengah
Padang Sumatera Barat

website: www.globaleksekufteknologi.co.id

email: globaleksekufteknologi@gmail.com

Cetakan Pertama, Maret 2023

Hak cipta dilindungi undang-undang
dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk
dan dengan cara apapun tanpa izin tertulis dari penerbit.

KATA PENGANTAR

Segala puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah Ta'ala karena atas limpahan rahmat-Nya sehingga kami dapat menyelesaikan “Buku Psikologi Industri dan Organisasi”. Psikologi industri/organisasi adalah salah satu cabang psikologi yang menerapkan prinsip-prinsip psikologi ke tempat kerja. Tujuan psikologi Industri/Organisasi adalah “untuk meningkatkan martabat dan kinerja manusia, dan organisasi tempat mereka bekerja, dengan memajukan ilmu dan pengetahuan terkait perilaku manusia. Buku ini berisi tentang pengertian dan wawasan psikologi industri dan organisasi, sejarah psikologi industri dan organisasi (PIO), rekrutmen, seleksi, penempatan tenaga kerja dan metodenya, pelatihan dan pengembangan tenaga kerja, kepemimpinan dalam perusahaan, desain dan struktur organisasi, budaya organisasi, konsep analisis jabatan, teori motivasi kerja dan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, metode penilaian kinerja, stres dan keselamatan kerja.

Kami menyadari, Buku ini masih banyak kekurangan dalam penyusunannya. Oleh karena itu, kami sangat mengharapkan kritik dan saran demi perbaikan dan kesempurnaan buku ini selanjutnya. Kami mengucapkan terima kasih kepada berbagai pihak yang telah membantu dalam proses penyelesaian Buku ini. Semoga Buku ini dapat bermanfaat bagi pembacanya.

Padang, Maret 2023
Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	ii
DAFTAR GAMBAR.....	vi
DAFTAR TABEL.....	vii
BAB 1 PENGERTIAN DAN WAWASAN PSIKOLOGI INDUSTRI DAN ORGANISASI	1
1.1 Pendahuluan.....	1
1.2 Ruang Lingkup Psikologi Industri dan Organisasi	2
1.3. Sejarah Psikologi Industri dan Organisasi.....	3
1.3.1 Awal Perkembangan.....	3
1.3.2 Perang Dunia I dan 1920-an.....	5
1.3.3 Tahun-tahun Kejatuhan dan Perang Dunia II.....	6
1.3.4 Tahun-Tahun Pasca Perang dan Era Modern	9
1.3.5 Psikologi Industri/Organisasi Hari Ini dan di Masa Depan.....	11
DAFTAR PUSTAKA.....	16
BAB 2 SEJARAH PSIKOLOGI INDUSTRI DAN ORGANISASI (PIO)	19
2.1 Sejarah PIO di Dunia	19
2.2 Sejarah PIO di Indonesia	25
DAFTAR PUSTAKA.....	27
BAB 3 REKRUTMEN, SELEKSI, PENEMPATAN TENAGA KERJA DAN METODENYA	31
3.1 Pendahuluan.....	31
3.2 Definisi Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan Tenaga Kerja.....	32
3.3 Metode Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan Tenaga Kerja	33
3.3.1 Metode Rekrutmen.....	33
3.3.2 Metode Seleksi.....	35
3.3 Hambatan yang bisa muncul dalam Rekrutmen dan Seleksi	37
DAFTAR PUSTAKA.....	39
BAB 4 PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN TENAGA KERJA.....	41
4.1 Latar belakang pentingnya pelatihan dan pengembangan tenaga kerja.....	41
4.2 Definisi pelatihan tenaga kerja.....	43
4.3 Pengertian pengembangan tenaga kerja.....	44
4.4 Tujuan pelatihan dan pengembangan tenaga kerja	46
4.5 Manfaat Pelatihan dan Pengembangan Tenaga Kerja	47
4.6 Analisis Kebutuhan Pelatihan Tenaga Kerja	49
DAFTAR PUSTAKA.....	52
BAB 5 KEPEMIMPINAN DALAM PERUSAHAAN.....	53
5.1 Pendahuluan.....	53
5.2 Definisi Pemimpin.....	54
5.3 Peran Pemimpin.....	56
5.3.1 Peran Pemimpin Sebagai Motivator.....	57
5.3.2 Peran Pemimpin Sebagai Pengarah	57

5.3.3 Peran Pemimpin Sebagai Pengawas.....	58
5.3.4 Peran Pemimpin Sebagai Komunikator	58
5.4 Fungsi Utama Kepemimpinan.....	59
5.5 Kecerdasan Emosional Kepemimpinan.....	60
DAFTAR PUSTAKA.....	65
BAB 6 DESAIN DAN STRUKTUR ORGANISASI	67
6.1 Apa itu desain organisasi?	67
6.2 Kriteria desain organisasi yang berhasil	68
6.3 Struktur organisasi.....	71
6.4 Konsep Struktur Organisasi	72
6.2.1 Struktur sebagai Pengaruh pada Perilaku.....	72
6.2.2 Struktur sebagai Kegiatan Berulang	73
6.5 Merancang Struktur Organisasi	73
DAFTAR PUSTAKA.....	76
BAB 7 BUDAYA ORGANISASI	79
7.1 Pengertian Budaya Organisasi	79
7.2 Fungsi Budaya Organisasi	81
7.3 Karakteristik Budaya Organisasi	83
7.4 Faktor-faktor Pengaruh Budaya Organisasi	84
7.5 Mengelola Budaya Organisasi	85
DAFTAR PUSTAKA.....	88
BAB 8 KONSEP ANALISIS JABATAN	89
8.1 Pendahuluan	89
8.2 Apa itu analisis jabatan.....	90
8.2.1 Definisi.....	91
8.2.2 Tujuan Analisis Jabatan	93
8.2.3 Komponen Analisis Jabatan.....	94
8.3 Metode analisis jabatan	96
8.3.1 <i>Developing a Curriculum</i> (DACUM).....	97
8.3.2 JSAR.....	98
8.3.3 Observasi.....	98
8.3.4 Interview.....	99
8.3.5 Prosedural.....	99
8.3.6 Survei	100
8.4 Analisis jabatan dalam Penelitian.....	100
DAFTAR PUSTAKA.....	103
BAB 9 TEORI MOTIVASI KERJA DAN FAKTOR-FAKTOR YANG	
 MEMPENGARUHI KEPUASAN KERJA.....	105
9.1 Pengertian Motivasi.....	105
9.2 Motivasi Kerja	106
9.3 Tipe-tipe Motivasi	106
9.4 Teori Motivasi	107
9.4 Kepuasan Kerja.....	110
9.5 Faktor-faktor Kepuasan Kerja	111
DAFTAR PUSTAKA.....	114

BAB 10 METODE PENILAIAN KINERJA.....	117
10.1 Pendahuluan.....	117
10.2 Fungsi Penilaian Kinerja	118
10.3 Manfaat Penilaian Kinerja.....	118
10.4 Indikator Penilaian Kinerja	119
10.5 Metode Penilaian Kinerja.....	120
10.6 Penilai Kinerja.....	123
10.7 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penilaian Kinerja	123
10.8 Kesalahan dalam Penilaian Kinerja.....	124
DAFTAR PUSTAKA.....	127
BAB 11 STRES DAN KESELAMATAN KERJA	129
11.1 Definisi Stres Kerja	129
11.2 Stress Kerja Akibat Kelelahan.....	131
11.3 Ciri-Ciri Atau Gejala Stress Kerja.....	131
11.4 Faktor Penyebab Stress Kerja.....	133
11.5 Dampak Kelelahan Terhadap Produktivitas Kerja.....	136
11.5.1 Contoh jenis pekerjaan yang berhubungan dengan kelelahan pada pekerja.....	137
11.5.2 Pengukuran Kelelahan.....	138
11.6 Keselamatan Kerja.....	138
11.7 Kontrol Perlindungan Pekerja dari Bahaya di Tempat Kerja.....	139
11.7.1 Engineering controls	140
11.7.2 <i>Work practice controls</i>	140
11.7.3 <i>Personal Protective Equipment (PPE)</i>	140
11.8 Analisis Tempat Kerja.....	142
11.8.1 Analisis dan Pelacakan Catatan	143
11.8.2 Analisis Bahaya Pekerjaan	143
11.8.3 Survei Karyawan	144
11.8.4 Survei Klien.....	144
11.9 Pelatihan Keselamatan dan Kesehatan Kerja.....	145
11.10 Kesimpulan	145
DAFTAR PUSTAKA.....	147
BIODATA PENULIS	

BAB 1

PENGERTIAN DAN WAWASAN PSIKOLOGI INDUSTRI DAN ORGANISASI

Oleh Sri Wahyuning Astuti

1.1 Pendahuluan

Psikologi industri/organisasi adalah salah satu cabang psikologi yang menerapkan prinsip-prinsip psikologi ke tempat kerja. Tujuan psikologi Industri/Organisasi adalah “untuk meningkatkan martabat dan kinerja manusia, dan organisasi tempat mereka bekerja, dengan memajukan ilmu dan pengetahuan terkait perilaku manusia” (Rucci, 2008)

Psikologi Industri/Organisasi merupakan area khusus dalam bidang psikologi yang mempelajari perilaku manusia di lingkungan kerja (Riggio & Porter, 2013). Definisi paling sederhana dari Psikologi industri dan organisasi adalah “penerapan prinsip, teori, dan penelitian psikologis pada pengaturan pekerjaan”. Dalam percakapan sehari-hari, psikolog I-O sering disebut sebagai psikolog kerja.

Frasa "pengaturan kerja" ini memiliki makna yang luas, tidak hanya sekedar tempat kerja. Banyak faktor yang mempengaruhi Perilaku kerja yang tidak ada di tempat kerja seperti keluarga, budaya dan undang-undang. Kepribadian bahkan dianggap sebagai faktor yang paling signifikan yang mempengaruhi Perilaku dalam bekerja (Aamodt, 2009).

1.2 Ruang Lingkup Psikologi Industri dan Organisasi

Secara tradisional, psikologi I-O telah dibagi menjadi tiga konsentrasi utama: psikologi personalia, psikologi organisasi, dan rekayasa manusia. Penjelasan terkait ketiganya adalah sebagai berikut:

Menjadi bagian dari Manajemen Sumber Daya Manusia, Psikologi Personel memiliki kajian terkait rekrutmen, seleksi, pelatihan hingga promosi. Pendekatan ini mengasumsikan bahwa orang secara konsisten berbeda dalam atribut dan perilaku kerja mereka dan informasi tentang perbedaan ini dapat digunakan untuk memprediksi, mempertahankan, dan meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja (Aamodt, 2009).

Psikologi organisasi adalah penggabungan ide dan penelitian psikologi sosial dan perilaku organisasi. Bahasan dari psikologi organisasi ini menyentuh sisi emosional dan motivasi kerja, termasuk kajian sikap, keadilan, motivasi, stres, kepemimpinan, tim, dan aspek organisasi yang lebih luas, serta desain kerja.

Kajian ini terkonsentrasi pada respon orang untuk berkerja dan rencana aksi dari respon tersebut. Pekerjaan maupun Orang adalah variabel kepentingan. Namun yang menjadi permasalahan adalah sejauh mana karakteristik dari orang sesuai dengan karakteristik atau tuntutan pekerjaan.

Psikologi organisasi memiliki implikasi terhadap kinerja, tetapi mungkin tidak secara langsung seperti kajian dalam psikologi personel.

Rekayasa manusia (juga disebut psikologi faktor manusia) merupakan kajian tentang kemampuan dan keterbatasan manusia dengan lingkungan tertentu. Pendekatan rekayasa manusia hampir merupakan kebalikan dari pendekatan personalia.

Dalam pendekatan personel tujuannya adalah untuk menemukan atau menyesuaikan orang terbaik untuk sebuah pekerjaan. Dalam pendekatan human engineering tugas dari

human engineer adalah mengembangkan lingkungan yang sesuai dengan karakteristik pekerja. Aspek "lingkungan" yang mungkin termasuk di dalamnya cukup beragam; diantaranya adalah alat, ruang kerja, tampilan informasi, kerja shift, kerja kecepatan, kontrol mesin, dan bahkan sejauh mana keselamatan dihargai dalam organisasi atau kelompok kerja.

Rekayasa manusia, lebih dari psikologi personel atau organisasi, mengintegrasikan banyak disiplin ilmu yang berbeda. Disiplin ini termasuk ilmu kognitif, ergonomi, fisiologi olahraga, dan bahkan anatomi (Aamodt, 2009).

1.3. Sejarah Psikologi Industri dan Organisasi

Perkembangan psikologi industri dan organisasi hingga sampai saat ini, melalui beberapa tahap. Adapun beberapa tahap itu dimulai dari:

1.3.1 Awal Perkembangan

Awal perkembangan Psikologi Organisasi tidak terlepas dari perkembangan awal ilmu psikologi. Psikologi sebagai ilmu pengetahuan dimulai dengan didirikannya laboratorium pertama psikologi di Leipzig, Jerman di tahun 1876 oleh Wilhelm Wundt. Sepuluh tahun berselang, kemudian berdirilah perusahaan pelatihan dan penelitian yang maju. Apa yang dilakukan Wundt ini, sebagai upaya agar psikologi bisa sejajar dengan ilmu pengetahuan lain yang lebih dulu mapan seperti biologi, kimia dan fisika. Sebagai bagian dari usahanya itu, Wundt di tahun 1880-an, melatih Hugo Munsterberg dan James McKeen Cattell. Dua tokoh inilah yang nantinya memiliki pengaruh besar pada kemunculan psikologi I-O: (Landy, 1989)

Tokoh yang populer saat itu adalah Hugo Munsterberg. Psikolog eksperimental ini, tertarik dalam desain pekerjaan dan pemilihan pekerja pada bidang operator trem (Munsterberg, 1913). Pioner bidang ilmu ini lainnya ialah Walter Dill Scott. Ia memiliki ketertarikan pada kajian wiraniaga serta psikologi periklanan (Scott, 1908). Pria kelahiran Cooksville, Illinois

Amerika serikat ini, menjadi Profesor paling awal dibidang Psikologi Industri dan juga memulai perusahaan konsultan sebagai wadah untuk mempraktikan temuan penelitiannya. (Aamodt, 2009)

Pioner lainnya yang juga dianggap sebagai tokoh yang ikut membangun berdirinya psikologi industri/organisasi justru tidak hadir dari seorang psikolog namun oleh seorang insinyur. Frederick W Taylor meyakini prinsip ilmiah bisa digunakan untuk pengamatan perilaku kerja, dalam upaya peningkatan efisiensi dan produktifitas pekerja. Taylor yakin bahwa ada salah satu metode yang bisa diterapkan untuk melakukan suatu pekerjaan.

Mogok kerja secara ilmiah menjadi gerakan komponen terukur dan merekam waktu yang dihasilkan untuk melakukan setiap gerakan. Taylor yakin bahwa pekerja bisa berkembang dengan cepat dengan cara yang paling efisien untuk melakukan tugas apa pun.

Taylor berhasil mengaplikasikan metode yang kemudian lebih populer dan dikenal dengan studi waktu dan gerak. Prosedur ini bahkan dapat ditingkatkan berlipat ganda dari kinerja para buruh.

Penerapan prinsip ilmiah dalam upaya meningkatkan efisiensi kerja dan produktifitas dikenal sebagai manajemen ilmiah. Prinsip manajemen waktu dan gerak yang diterapkan Taylor, juga dibarengi dengan seleksi pekerja (Hanlon, S. C., Meyer, D. G., & Taylor, 1994)

Taylor dan para pengikutnya, termasuk pasangan suami istri Frank dan Lillian Gilbreth, menggunakan prinsip manajemen ilmiah dan melakukan perombakan besar besaran terhadap pekerjaan yang mengandalkan tenaga kerja. Langkah yang dilakukan yaitu dengan prosedur kerja yang efisien dan produktif (Gilbreth, 1916).

Beberapa jenis pekerjaan yang menerapkan prinsip ini adalah beberapa jenis pekerjaan yang khas, termasuk

diantaranya pembuatan lemari, pengarsipan, pekerjaan yang memiliki kaitan dengan hitung hitungan atau klerikal, menggergaji kayu, dan pembuatan pelat beton bertulang (Lowry, S. M., Maynard, H. B., & Stegemerten, 1940)

Meski demikian, kritik terhadap apa yang dilakukan Taylor muncul, karena konsep yang dikemukakannya dianggap memiliki keterbatasan dan memiliki ruang lingkup yang sempit. Saat ini jenis pekerjaan masih bersifat manual sehingga bisa dipecah menggunakan prinsip manajemen ilmiah. Saat ini, pekerjaan lebih beragam dan kompleks dan seringkali membutuhkan ketrampilan atau penggunaan berpikir kreatif untuk pemecahan masalah yang rumit. Semakin sedikit orang yang secara fisik terlibat dalam bidang kerja, maka filosofi Taylor menjadi tidak berguna. Dengan kata lain tidak ada satupun metode yang paling baik untuk membuat perangkat lunak komputer, mengembangkan kampanye periklanan, atau manajemen sumber daya manusia (Riggio & Porter, 2013).

Penekanan pada bahasan ini adalah manajemen ilmiah dan Psikologi Industri/Organisasi tidak memiliki ikatan langsung, meskipun prinsip manajemen ilmiah memang memiliki pengaruh pada perkembangan Psikologi Industri dan Organisasi.

Saat ini industri, penggunaan mesin dianggap sebagai kelanjutan tradisi manajemen ilmiah sebagai upaya untuk meningkatkan efisiensi pekerjaan. Meski demikian sebuah sistem pekerjaan tidak hanya dilihat dari efisiensi, namun juga dampak prosedur dan kondisi kerja pada pekerja.

1.3.2 Perang Dunia I dan 1920-an

Sejarah dimasa ini diawali dengan mulainya Perang Dunia I. Saat itu Robert Yerkes, yang merupakan Presiden dari American Psychological Association, dan Asosiasi psikolog, berkolaborasi dengan Angkatan Darat A.S. menciptakan tes intelijen untuk penempatan rekrutan Angkatan Darat. Tes Angkatan Darat Alpha dan Beta (tes Alpha digunakan untuk

yang bisa membaca; sementara Tes beta untuk rekrutan nonliterate) adalah tes uji secara klasikal atau massal. Hingga saat ini, seleksi dan pengujian calon pekerja atau karyawan adalah area penting dari Psikologi Industri dan Organisasi. Setelah Perang Dunia I, psikolog mulai terlibat dalam penyaringan dan penempatan personel di industri.

Sepanjang tahun 1920-an, saat Amerika Serikat berkembang, sektor industri terus tumbuh, psikologi industri mulai menunjukkan keberadaanya: Doktor pertama dalam psikologi industri diberikan pada tahun 1921, dan awal dimulainya kontribusi langsung berupa masuknya psikolog di dunia kerja dalam kapasitas sebagai konsultan dan peneliti (Katzell, R. A., & Austin, 1992)

Di tahun yang sama organisasi konsultasi psikologis mulai muncul pertama kali. Walter Dill Scott membuka perusahaan konsultan personalia di tahun 1919, dan Perusahaan Psikologis didirikan oleh James McKeen Cattell pada tahun 1921 (Vinchur & Koppes, 2011). Saat ini, organisasi konsultan menawarkan layanan konsultasi untuk bisnis dan industri berkembang pesat dan merupakan tempat utama pekerjaan untuk psikolog Industri dan Organisasi (Vinchur, A. J., & Koppes, 2011)

1.3.3 Tahun-tahun Kejatuhan dan Perang Dunia II

Ketika perekonomian AS turun drastis selama tahun 1930-an, muncul peluang bagi psikolog industri bekerja dengan industri dan bisnis. Pada fase ini, meski psikologi industri tumbuh melambat, namun beberapa perkembangan penting tercatat keluar masuk dalam periode ini. Masa ini bermula dari sekumpulan psikolog Harvard yang membuat rangkaian percobaan di pabrik produksi Western Electric Company di Hawthorne, Illinois.

Peneliti Elton Mayo dan rekan-rekannya mencoba untuk mengamati pengaruh lingkungan kerja fisik terhadap

produktivitas pekerja. Dalam percobaan yang paling terkenal, Mayo mengeksplorasi efek dari pencahayaan terhadap produktivitas pekerja.

Mayo mencoba mengamati sekelompok wanita yang merakit perangkat pengalih relai listrik. Ruangan kerja yang sekaligus sebagai tempat eksperimen dikondisikan dengan level pencahayaan yang berbeda.

Hasil temuan ini cukup mengejutkan karena level pencahayaan ternyata tidak berpengaruh terhadap tingkat produktivitas. Dalam kondisi lampu yang sangat terang bahkan redup sekalipun produktivitas pekerja tidak pernah berubah. Bahkan saat lampu dimatikan sekalipun dan hanya mengandalkan sinar rembulan.

Variasi terhadap eksperimen ini kemudian dilakukan, Mayo mencoba menambahkan dengan waktu istirahat. Waktu istirahat yang lama, pendek atau bahkan sedikit menghasilkan peningkatan dalam output pekerjaan (Mayo, 1933).

Mayo memahami bahwa setiap perubahan di lingkungan kerja tidak mungkin meningkatkan produktivitas pekerja. Harus ada sesuatu lainnya yang mempengaruhi keluaran. Setelah melakukan pengamatan lebih lanjut, Mayo menyimpulkan, pekerja tidak dipengaruhi perubahan lingkungan fisik, namun fakta sederhana bahwa mereka tahu, sedang diamati.

Kekonsistenan pekerja dalam output maupun hasil terjadi karena mereka sadar tengah diamati. Tidak hanya itu munculnya kesadaran bahwa pengamatan ini adalah bagian dari upaya memperbaiki prosedur kerja, juga membuat mereka memiliki harapan positif terhadap proses pengamatan. Mayo menentukan kekonsistenan mereka dalam peningkatan produktivitas, sebagai sebuah fenomena yang diberi label “efek Hawthorne”.

Namun, meski pada pengamatan tersebut “Hawthorne efek” bernilai positif dengan menghasilkan peningkatan produktivitas, namun tidak selalu terjadi dalam setiap kasus.

Dalam studinya yang lain, produktivitas kelompok kerja mengikuti lingkungan kerja yang berubah. Pekerja percaya, hasil studi akan mengarah pada tuntutan pada kuota produksi yang lebih besar, karena itulah mereka membatasi output kapan pun mereka sedang diamati, dan hasil yang didapatkan efek Hawthorne bernilai "negatif" (Roethlisberger, F. J., & Dickson, 1939)

"Hawtome efek adalah perubahan perilaku yang terjadi sebagai fungsi dari pengetahuan peserta bahwa mereka sedang diamati dan harapan tentang peran mereka sebagai peserta penelitian"

Meskipun para peneliti telah mencatat sejumlah kelemahan serius dalam metode eksperimen Hawthorne, kesimpulan yang dicapai oleh Mayo dan rekannya menyebutkan bahwa faktor sosial adalah sesuatu yang penting dalam pengembangan gerakan hubungan manusia. Faktor adalah "moral pekerja" yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja. Untuk dapat merealisasikan gerakan ini, harmonisasi dalam lingkungan kerja, dan relasi interpersonal antar rekan kerja, harus menjadi bagian dari lingkungan kerja yang produktif, khususnya saat pekerjaan dirasakan monoton atau membosankan.

Mayo menegaskan umumnya pekerja dalam posisi berulang atau monoton atau tingkat kepuasaan yang rendah, akan beralih ke lingkungan sosial dari pengaturan kerja sebagai upaya untuk memotivasi mereka.

"Hubungan pergerakan manusia adalah gerakan berdasarkan studi Elton Mayo yang menekankan pentingnya sosial faktor yang mempengaruhi prestasi kerja"

Kontribusi besar juga diberikan Perang Dunia II terhadap pertumbuhan Psikologi Industri dan Organisasi.

Pertama, kebutuhan yang sangat besar akan teknologi mesin, dan peningkatan kompleksitas mesin, adalah dorongan

utama bagi faktor psikologi manusia, dan untuk melatih pasukan dalam pengoperasian peralatan,

Kedua, Psikolog Industri dan Organisasi digunakan untuk meningkatkan seleksi dan juga penempatan personel militer, sebagai kelanjutan pekerjaan yang sudah dimulai sejak Perang Dunia I.

Tes Klasifikasi Umum Angkatan Darat, sebuah kelompok yang dikelola menggunakan pensil dan juga kertas. Pengembangan tes ini dilakukan untuk memisahkan kandidat berdasarkan kemampuan mereka, sebagai upaya untuk mempelajari tugas dan tanggung jawab militer.

Tes skrining dibuat sebagai upaya menseleksi kandidat untuk pelatihan perwira. Psikolog membantu AS Office of Strategic Services (OSS)—cikal bakal CIA masa kini—menumbuhkan strategi penilaian secara intensif dalam memilih calon dengan posisi spionase berbahaya. Beberapa dari teknik ini termasuk tes situasional "langsung". Kandidat diuji untuk melakukan beberapa tugas yang sangat sulit dan dalam kondisi yang mustahil untuk melakukannya. Tes digunakan untuk menilai kandidat dalam menghadapi stress dan frustrasi, yang dibutuhkan bagi tentara dalam spionase militer (Aamodt, 2009).

1.3.4 Tahun-Tahun Pasca Perang dan Era Modern

Setelah Perang Dunia II, psikologi industri/organisasi masuk dalam perkembangan sesungguhnya dengan kemunculan area khusus. Kajian yang berbeda dengan memfokuskan pada setiap permasalahan, seperti tes, seleksi, dan evaluasi karyawan, yang juga didukung dengan kemunculan penerbitan jurnal baru, Psikologi Personal, pada tahun 1948.

Di tahun 1950-an dan 1960-an, atau di era perang dingin, tumbuhnya industri pertahanan mendorong pengembangan bidang khusus yang disebut psikologi teknik.

Psikologi teknik dalam kaitannya dengan psikologi industri dan organisasi saat ini dikenal dengan psikologi faktor manusia, atau ergonomi; ini telah menjadi disiplin yang terpisah, tetapi memiliki akar yang sama dengan Psikologi Industri dan Organisasi).

Psikolog teknik dipanggil untuk membantu merancang sistem kontrol yang bisa diterima akal sehat dan tidak sulit dioperasikan. Kontribusi dari sosiolog dan psikolog sosial yang mulai belajar dan melakukan penelitian ekstensif dalam pekerjaan organisasi membantu menciptakan bidang sub spesialisasi psikologi organisasi.

Masa berikutnya adalah di tahun 1960-an hingga awal 1990-an. Di masa ini pretek dan kajian psikologi organisasi terus berkembang. Topik beragam terkait industri dan organisasi mengalami pengembangan secara mendalam. Tidak hanya itu, eksplorasi juga terus dilakukan khususnya topik yang terkait dengan motivasi dalam bekerja, adanya tujuan, sikap dalam kerja, stress atau tekanan dalam organisasi, proses dalam sebuah kelompok, keunggulan organisasi dan politik, dan perkembangan organisasi.

Moment bersejarah dalam rentang ini yang memiliki effect besar pada Psikologi Industri dan Organisasi adalah undang-undang hak-hak sipil. Salah satu bagian dari pembersihan Hak Sipil Act of 1964, Title VII, melarang diskriminasi di dunia kerja. Aturan ini dibuat untuk mengayomi kelompok yang kurang terwakili seperti etnis minoritas yang didiskriminasi secara tidak adil dalam keputusan terkait pekerjaan. Aturan ini juga menetapkan bagaimana seharusnya orang dipilih untuk suatu posisi pekerjaan.

Penekanan dan perhatian diberikan pada keadilan, saat dilakukan tes seleksi menjangkau pekerja, dan keputusan personel seperti promosi, kompensasi, dan Pemutusan Hubungan Kerja. Setelah undang-undang hak-hak sipil melindungi kelompok lain dari diskriminasi, termasuk orang yang lebih tua (Diskriminasi

Usia dalam UU Ketenagakerjaan, 1967 dan 1978) dan penyandang disabilitas (Americans with Disabilities Act, 1990). Pada fase ini, Psikolog Industri dan Organisasi telah memainkan peran penting dalam penetapan dan penerapan standar ketenagakerjaan yang adil (Aamodt, 2009)

1.3.5 Psikologi Industri/Organisasi Hari Ini dan di Masa Depan

Saat ini, psikologi industri/organisasi adalah salah satu area dengan pertumbuhan Psikologi tercepat. Psikolog Industri dan Organisasi berada di garis depan para profesional yang memuaskan permintaan yang semakin besar dan meningkat informasi yang mengarah pada pemahaman yang lebih besar tentang pekerja, lingkungan kerja, dan perilaku kerja.

Mereka terlibat di hampir setiap aspek bisnis dan industri, dengan jangkauan topik yang mereka teliti dan jenis tugas yang mereka lakukan sangat luas.

Mungkin misi dari *Society for Industrial and Organizational Psychology* (SIOP), sebagian besar organisasi profesional untuk Psikologi Industri dan Organisasi dengan jelas mendefinisikan bidang ini (dan mencerminkan aspirasi untuk masa depan):

Psikologi industri dan organisasi membuat lebih sejahtera manusia yang menjadi penggerak organisasi, serta melakukan pengaturan pekerjaan dengan melakukan promosi terhadap ilmu pengetahuan, pretek, dan pengajaran pada psikologi industri dan organisasi.

Keberadaan psikolog industri yang berhasil memperbaiki perilaku dalam dunia kerja, ternyata juga dipengaruhi oleh perkembangan dunia kerja. Psikolog Industri dalam hal ini, juga terpengaruh dengan dunia kerja yang semakin luas dan berkembang.

Setidaknya ada empat tren dalam dunia kerja yang penting saat ini dan di masa depan psikologi industri dan organisasi.

Kecenderungan pertama: Perubahan sifat pekerjaan

Pekerjaan dan organisasi berubah dan berkembang dengan cepat. Organisasi menjadi lebih mengalir, dengan hierarki yang disederhanakan, dan terpecah dalam subunit yang lebih kecil dengan tim kerja sebagai penekanan utamanya.

Kemajuan teknologi, digitalisasi komunikasi membuat orang bisa bekerja dimana saja, dengan tim yang cukup jauh sekalipun. Ini akan memiliki pengaruh pada bagaimana sebuah pekerjaan dilakukan, dan bagaimana psikolog industri terlibat memberikan bantuan pada pekerja untuk dapat beradaptasi dengan teknologi dan perubahan struktural (Craig, 1997)

Selain itu, Psikolog Industri dan Organisasi akan membantu organisasi dalam mendesain kembali pekerjaan dalam rangka efisiensi yang besar, dan menciptakan yang baru struktur organisasi dan tim kerja yang lebih fleksibel. Psikologi industri dan organisasi juga membantu pekerja menjadi lebih terlibat, termotivasi, dan lebih mampu menghadapi tekanan sebagai hasil dari semua perubahan.

Kemajuan teknologi membuat pekerjaan semakin kompleks. Teknologi menuntut pekerja untuk memproses semakin banyak informasi dan membuat lebih banyak keputusan (Ones, D. S., & Viswesvaran, 1998)

Saat ini, hampir di tiap organisasi di dunia meminimalisir jumlah tenaga kerja mereka. Organisasi yang dibuat lebih ramping ini, adalah strategi untuk mengurangi tenaga kerja. Perampingan juga sebagai upaya agar lebih efisien, meningkatkan produktivitas, dan/atau daya saing organisasi (Mentzer, 2005). Organisasi mengalami perampingan karena kemajuan teknologi seperti bantuan robot dan komputerisasi yang secara langsung meniadakan pekerjaan karyawan.

Semakin berkurangnya jumlah unit dalam sebuah organisasi juga sebagai upaya menghapus fungsi pekerjaan yang tumpang tindih, dan mengurangi manajer ditingkat menengah. Kemerosotan sektor ekonomi juga dianggap sebagai pemicu

pemutusan hubungan kerja seperti pandemi covid 19 di tahun 2020 an. Di tahun 2020-an saat dunia memasuki masa pandemi covid 19, Di awal pandemi Covid sektor ekonomi yang goyah, memaksa perusahaan melakukan perampingan, dengan mengurangi jumlah pekerja.

Pada kenyataannya perampingan maupun PHK ternyata terbukti menurunkan loyalitas dan komitmen pekerja. Fakta ini merujuk pada riset yang menyebutkan beberapa perubahan sifat pekerjaan, seperti telecommuting, meningkat mobilitas pekerja AS, dan perampingan organisasi, telah menyebabkan penurunan tingkat loyalitas dan komitmen pekerja terhadap organisasi (Allen, W. R., Bacdayan, P., Kowalski, K. B., & Roy, 2005)

Kecenderungan lain adalah outsourcing pekerjaan — mengontrak dengan organisasi eksternal untuk menyelesaikan tugas yang sebelumnya dilakukan, atau dapat dilakukan, dalam organisasi (Davis-Blake, A., & Broschak, 2009). Outsourcing digunakan untuk meningkatkan output dan dapat mengurangi biaya overhead yang terkait dengan personel diperlukan untuk melakukan tugas-tugas di rumah. Psikolog Industri dan Organisasi terlibat dalam membantu memahami efek peningkatan penggunaan outsourcing pada variabel seperti cara pekerjaan dilakukan, proses kelompok, struktur dan desain organisasi, komitmen karyawan, motivasi, dan faktor lainnya.

Tren kedua: Fokus yang luas pada sumber daya manusia

Meningkatnya kepedulian terhadap bagaimana mengelola dan memelihara sumber daya manusia organisasi, yang dimulai dengan ekeperimen Mayo dan gerakan hubungan manusia yang dianggap penting. Organisasi menjadi semakin peduli dan cepat dalam merespon kebutuhan pekerja

Organisasi juga semakin menyadari bahwa kunci keberhasilan dalam sebuah pekerjaan adalah pekerja yang terampil dan kreatif. “Bakat Manajemen” menjadi istilah yang sering terdengar di dalam sebuah organisasi. Istilah ini penting

karena mencerminkan penekanan pada nilai pekerja dan kebutuhan untuk memilih, merawat, dan mengembangkan bakat pekerja. Konsep ini semakin penting dalam industri masa depan. (Cascio, W. F., & Aguinis, 2008)

Tren ketiga: keragaman dan globalisasi tenaga kerja yang semakin meningkat

Jumlah pekerja Wanita yang semakin bertambah dan etnis minoritas yang masuk tenaga kerja organisasi telah menyebabkan keberagaman tempat kerja yang lebih besar. Di masa yang akan datang, keragaman akan semakin meningkat. Wanita dan etnis minoritas—yang memiliki dan menjadi sasaran diskriminasi kerja—sekarang menjadi mayoritas tenaga kerja A.S., dan ada tren serupa di seluruh dunia. Apalagi keragaman dari budaya di tempat kerja juga akan mengalami peningkatan karena internasionalisasi pekerja. Tenaga kerja yang ada akan memiliki lebih banyak keragaman budaya (Erez, M., & Gati, 2004).

Selain menghadirkan tantangan bagi perusahaan dan pimpinan, peningkatan keragaman tenaga kerja juga merupakan kekuatan dan peluang yang luar biasa. Keuntungan nyata dari peningkatan keragaman tenaga kerja adalah munculnya paradigma dan perspektif yang berbeda dan mengarah pada kreativitas dan inovasi organisasi (Jackson, S. E., & Joshi, 2011)

Keragaman tenaga kerja juga bisa membantu organisasi dalam memahami dan menjangkau pasar baru untuk produk dan layanan. Komitmen organisasi terhadap keragaman juga dapat membantu dalam menseleksi dan mempertahankan pekerja terbaik. Meskipun keragaman memiliki manfaat, demografis dan perbedaan budaya, jika tidak dikelola dengan hati-hati, menimbulkan kesulitan besar dalam fungsi tim kerja—meningkatkan konflik destruktif, menghambat kerjasama tim, dan menghalangi kinerja. Potensi keragaman yang dimiliki linier dengan bagaimana seorang manager harus mempersiapkan

pegawainya agar mampu menembus pasar global dengan mempersiapkan skill yang mampu diterima didunia internasional (Riggio & Porter, 2013). Kecenderungan keempat: Meningkatkan relevansi Psikologi Industri dan Organisasi dalam kebijakan dan praktik

Meskipun Psikologi Industri dan Organisasi memiliki dampak penting dalam cara kita memilih, melatih, mengembangkan, dan memotivasi karyawan, ada potensi besar untuk Psikologi Industri dan Organisasi untuk memainkan peran yang lebih besar dalam membantu meningkatkan kinerja dan hasil kerja kondisi pekerja yang lebih baik, lebih bermanfaat, dan lebih “sehat” (Aamodt, 2009)

DAFTAR PUSTAKA

- Aamodt, M. G. (2009). *Industrial Organizational Psychology: An Applied Approach*.
<http://gen.lib.rus.ec/book/index.php?md5=4725A4BBA2E9D0EDC9A59F065AC0E57B%7D>
- Allen, W. R., Bacdayan, P., Kowalski, K. B., & Roy, M. H. (2005). Examining the impact of ethics training on business student values. *Education & Training*, 47, 170–182.
- Cascio, W. F., & Aguinis, H. (2008). Research in industrial and organizational psychology from 1963 to 2007: Changes, choices, and trends. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1062–1081.
- Craiger, J. P. (1997). Technology, organizations, and work in the 20th century. *The Industrial-Organizational Psychologist*, 34, 89–96.
- Davis-Blake, A., & Broschak, J. P. (2009). Outsourcing and the changing nature of work. , 35, 321–340. *Annual Review of Sociology*, 35, 321–340.
- Erez, M., & Gati, E. (2004). A dynamic, multi-level model of culture: From the micro level of the individual to the macro level of a global culture. *Applied Psychology: An International Journal*, 53, 583–598.
- Hanlon, S. C., Meyer, D. G., & Taylor, R. R. (1994). Consequences of gainsharing: A field experiment revisited. *Group & Organization Management*, 19, 87–111.
- Jackson, S. E., & Joshi, A. (2011). Work team diversity. In S. Zedeck (Ed.). *APA handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 1). American Psychological Association.
- Katzell, R. A., & Austin, J. T. (1992). From then to now: The development of industrial-organizational psychology in the United States. *Journal of Applied Psychology*, 77, 803–835.

- Landy, F. J. (1989). *Psychology of work behavior* (4th ed). Brooks/Cole.
- Lowry, S. M., Maynard, H. B., & Stegemerten, G. J. (1940). *Time and motion study and formulas for wage incentives* (3rd ed). McGraw-Hill.
- Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. Harvard University Press.
- Mentzer, M. S. (2005). Towards a psychological and cultural model of downsizing. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 993–997.
- Ones, D. S., & Viswesvaran, C. (1998). Looking ahead in I-O psychology (If we had a crystal ball...). *The IndustrialOrganizational Psychologist*, 35, 95–92.
- Riggio, R. E., & Porter, L. W. (2013). *Introduction to Industrial / Organizational Psychology*.
<https://www.pdfdrive.com/introduction-to-industrial-and-organizational-psychology-6th-edition-e58715703.html>
- Roethlisberger, F. J., & Dickson, W. J. (1939). *Management and the worker*. Harvard University Press.
- Rucci, A. J. (2008). I-O psychology's "core purpose": Where science and practice meet. *The Industrial-Organizational Psychologist*, 46(1), 17–34.
- Vinchur, A. J., & Koppes, L. L. (2011). A historical survey of research and practice in industrial and organizational psychology. In *S. Zedeck (Ed.), APA handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 1). American Psychological Association.

BAB 2

SEJARAH PSIKOLOGI INDUSTRI DAN ORGANISASI (PIO)

Oleh Ratnasartika Aprilyani

2.1 Sejarah PIO Di Dunia

Psikologi industri pertama kali dimunculkan oleh Bryan & Harter (1897) dalam tulisan pertamanya terkait studi dan penerapan psikologi untuk proses kerja dengan menggunakan *telegraf code Morse*. Pada tahun 1901 peran psikolog industri mulai dibutuhkan pabrik dan organisasi industri di Amerika untuk menyelesaikan masalah yang berhubungan dengan produksi, efisiensi dan karyawan ketika Perang Dunia I dan II. Tokoh pendiri dibidang psikologi industri dan organisasi di Amerika adalah psikolog Hugo Munsterberg dan Walter Dill Scott. Dua psikolog ini merupakan psikolog eksperimental yang menerapkan psikologi untuk masalah organisasi. Tahun 1903 Scott juga menghasilkan karya berjudul *The Theory of Advertising* menjadi buku teks perintis terkait psikologi organisasi. Walter Dill Scott pada tahun 1908 menerapkan prinsip-prinsip psikologi dalam bidang periklanan atau *advertising*.

Karya Frederick Winslow Taylor membahas produktivitas karyawan sepanjang kariernya di akhir abad ke-19 dan awal abad ke-20. Karyanya ini memberikan dampak positif pada bidang industri dan organisasi. Taylor mengatakan bahwa pendekatan Manajemen Ilmiah merupakan cara untuk menangani pekerja produksi di pabrik dan memandu praktik organisasi. Tahun 1990 terbentuklah organisasi American With

Disabilities Act (ADA) mempunyai tujuan untuk melindungi diskriminasi bagi penyandang disabilitas. Psikolog industri dan organisasi diminta untuk menemukan cara menghapus diskriminasi yang melanggar hukum. Sejarah menunjukkan fakta banyaknya peran psikolog industri dan organisasi dalam memberikan bimbingan untuk peningkatan produktivitas karyawan di perusahaan. Psikologi industri dan organisasi mengalami kemajuan dengan konsentrasi terhadap kedayagunaan dan kinerja karyawan di Amerika Serikat. Psikologi industri dan organisasi memiliki banyak kontribusi untuk pengoperasian organisasi dan kesejahteraan karyawan.

Tahun 1911 Taylor mengatakan bahwa analisis pekerjaan perlu dilakukan untuk meningkatkan penyelesaian tugas secara maksimal. Kedua pimpinan diharapkan dapat memahami karakteristik karyawannya sehingga dapat mendukung pencapaian prestasi kerja. Karyawan juga perlu diberikan pelatihan agar dapat menunjang dalam pelaksanaan pekerjaan. Taylor juga menyampaikan bahwa perlu ada penghargaan terhadap produktivitas diri untuk meningkatkan kinerja karyawan. Hugo Munsterberg menghasilkan karya buku “The Psychology of Industrial Efficiency” di tahun 1913 Hugo membahas cara pandang psikologi terhadap masalah yang dihadapi oleh industri. Hugo Munsterberg juga disebut sebagai bapak Psikologi Industri dan Organisasi.

Dewan Riset Inggris Raya mendapatkan masalah yang terkait dengan jam kerja, kondisi kerja, *fatigue*, kebosanan, tindakan kecelakaan dan keselamatan, dan hal-hal terkait lainnya. Pada tahun 1915 Frank dan Lilian Gilbert menemukan metode baru terkait studi waktu dan Gerakan dimana pengembangan cara kerja yang efektif dalam organisasi. Gilbert menggabungkan bidang teknik dan psikologi dalam mendesain perlengkapan yang menunjang pengerjaan tugas. Gilbert mengatakan pentingnya teknologi bagi manusia, sehingga perlu merancang produk berguna untuk konsumen, salah satunya

tempat sampah pedal kaki dan rak pintu lemari es. Perkembangan psikologi industri dan organisasi di Inggris Raya diawali dengan terbentuknya Health of Munitions Committee (HMC) pada tahun 1915 dalam mengatasi gangguan kesehatan, keselamatan, dan efisiensi karyawan selama perang.

Psikologi industri dan organisasi di Amerika mulai mengalami perubahan di tahun 1917 dipimpin oleh Robert Yerkes dimana pemeriksaan mental untuk tentara perlu dilakukan dengan menggunakan tes psikologi kelompok Army Alpha dan Beta. Tes ini diperlukan untuk mengetahui kesesuaian antara potensi diri dengan posisi yang dibutuhkan. Para psikolog industri dan organisasi menemukan tes psikologi yang digunakan secara massal untuk dunia Pendidikan dan pekerjaan. Alat tes yang diciptakan adalah Tes Bakat Skolastik/SAT.

Jurnal psikologi terapan terbit ditahun 1917 sebagai media berbagi informasi terkait penerapan psikologi di bidang industri. Psikolog Inggris Charles Myers (1921) berkontribusi terhadap pendirian National Institute of Industrial Psychology (NIIP). NIIP merupakan organisasi yang bertujuan meningkatkan kemampuan kerja karyawan di Inggris. Organisasi ini berkonsentrasi pada rasa aman dan nyaman karyawan selama bekerja pada perusahaan. Pada tahun 1921 Bruce V. Moore mendapatkan penghargaan dari Penn State University. Psikolog industri dan organisasi mendirikan perusahaan konsultan dengan layanan kepada organisasi. Perusahaan Amerika Psychological Corporation yang paling terkenal berdiri pada tahun 1921 oleh James McKeen Cattell. Perusahaannya yang bernama *Harcourt Assessment* telah meningkatkan kapasitas karyawan dan penilaian kemampuan karyawan dan desain pekerjaan yang efisien selama 10 tahun di Western Electric Company di Amerika Serikat. Produktivitas karyawan sulit dipisahkan dari aspek interaksi dengan rekan kerja dalam organisasi. Peran pengawasan dan tim kerja

menarik perhatian sisi organisasi lapangan. Pada tahun 1925, psikologi sosial mulai berperan di dunia industri, sehingga pentingnya hubungan interpersonal dan intrapersonal, motivasi, komunikasi dalam interaksi antar pekerja. Kelompok Hawthorne memulai studi klasik tahun 1927 yang berhasil merubah tren pendekatan psikologi industri dimana yang awal mulanya orientasinya ke profit menjadi ke kebermanfaatan untuk masyarakat sekitarnya. Selain itu perubahan juga terjadi pada orientasi sumber daya menjadi orientasi ke sumber daya manusia. Harvard university mengembangkan penelitian yang menunjukkan sesuatu yang klasik dalam psikologi industri dan organisasi.

Tahun 1932 Viteles menggunakan istilah psikologi industri ada artikel ilmiahnya yaitu *Journal Of Personnel*. Medical Research Council of Great Britain merupakan unit penelitian psikologi terapan yang melakukan penelitian dalam menyelesaikan banyak masalah industri dan organisasi selama Perang Dunia II. Frederick Winslow Taylor, berusaha menciptakan metode yang berdaya guna dalam melakukan suatu pekerjaan, sehingga peralatan disesuaikan dengan struktur anatomi anggota badan. Cara ini disebut sebagai Scientific Management.

Pada tahun 1937 berdirilah asosiasi pertama dibidang industri yaitu American Association of Applied Psychology. Studi Hawthorne yang paling terkenal adalah investigasi efek tingkat pencahayaan (Roethlisberger & Dickson, 1939). Tujuan penelitian ini adalah mengatur seberapa besar penerangan untuk menghasilkan kinerja optimal dalam mengerjakan hingga menyelesaikan tugas di pabrik. Para peneliti melakukan percobaan di mana sekelompok karyawan ditempatkan pada ruangan khusus dengan pengaturan cahaya terang dan redup. Hasilnya ingin mengetahui dampak ke produktivitas kinerja karyawan. Percobaan ini menunjukkan tidak ada dampak dari pencahayaan terhadap produktivitas dimana karyawan tetap

produktif meski bekerja dengan cahaya seadanya. Perdebatan banyak terjadi terhadap hasil penelitian ini, sehingga muncul efek Hawthorne yang ternyata menyebabkan peningkatan kinerja. Efek Hawthorne menekankan bahwa faktor hubungan dengan orang lain menjadi penting daripada faktor fisik untuk meningkatkan kinerja seseorang. Perang Dunia II memiliki efek stimulasi yang luar biasa pada pengembangan bidang industri dan organisasi untuk negara-negara di kedua sisi konflik, terutama Amerika Serikat dan Inggris Raya (Warr, 2007). Pada tahun yang sama Kurt Lewin mempublikasikan penelitian empiris tentang dampak dari *leadership style*

Ruang lingkup psikolog yang menangani pekerjaan industri dan organisasi menekankan pemilihan calon kandidat, penempatan kandidat di tempat yang berbeda-beda, berbagai pekerjaan, pelatihan, moral, penilaian kinerja, pengembangan tim, dan desain peralatan pada tahun 1944. Sebelum Perang Dunia II, American Psychological Association (APA) membatasi minatnya pada psikologi eksperimental dan menolak upaya oleh psikolog industri dan organisasi untuk menjadikan praktik, yang dianggap tidak ilmiah. Namun APA memperluas fokus untuk psikologi terapan, dan Divisi 14 Psikologi Industri dan Bisnis dibentuk pada tahun 1944 (Benjamin, 1997). Setelah perang berakhir dua bidang industri dan organisasi psikologi nasional terus berkembang. Arthur Kornhauser mengembangkan penelitian terkait kondisi kerja yang dapat mempengaruhi kesehatan mental dan kehidupan pribadi karyawan. Arthur menghasilkan karya tentang apa yang sekarang disebut psikologi kesehatan kerja (Zickar, 2003)

Tahun 1945 berdiri Divisi psikologi industri dari American Psychological Association didirikan pada tahun 1945 dan memberikan pengakuan profesional untuk psikologi industri. Perkembangan organisasi industri pasca Perang Dunia II mempunyai dua konsentrasi bidang yakni pertama kelompok psikologi terapan Amerika dengan minat rekayasa manusia dan

kedua kelompok masyarakat Ergonomics dengan minat pengaturan lingkungan yang mendukung keberhasilan di dunia industri. Akhir tahun 1940 dan tahun 1950 psikologi industri memberikan perhatian pada berbagai interaksi sosial dan permasalahannya dalam perusahaan, seperti masalah yang berkaitan dengan pengawasan, dinamika kelompok, kepemimpinan, interaksi karyawan dengan orang lain, sikap karyawan, semangat kerja, kepuasan kerja, komunikasi dan lain-lain.



Charles Myers
(Library of the London
School of Economics &
Political Science, NIIIP
Collection)



Hugo Münsterberg
(Archives of the History
of American Psychology)



Walter Dill Scott
(Archives of the History
of American Psychology)



Frederick Winslow Taylor
(Jacques Boyer/Roger-
Violet/The Image Works)



Robert Yerkes
(Archives of the History
of American Psychology)

Gambar 2.1. Tokoh Psikologi Industri dan Organisasi

Fokus peran psikologi industri terhadap proses psikologi organisasi dalam setting industri dimulai pada awal tahun 1960. Hal ini menggambarkan pentingnya sistem organisasi untuk keberhasilan di bidang industri. Walter, Dill dan Scott merupakan tokoh-tokoh Psikolog yang telah berpartisipasi untuk kemajuan psikologi industri. Peristiwa lain di Amerika Serikat yang membantu membentuk bidang psikologi industri dan organisasi adalah pengesahan Undang-Undang Hak Sipil tahun 1964. Undang-undang ini menjadi kekuatan penggerak yang memiliki dampak luar biasa pada cara organisasi mempekerjakan dan memperlakukan karyawan, dan tidak hanya di Amerika Serikat. Banyak organisasi harus mengubah praktik ketenagakerjaannya pada saat diskriminasi terhadap minoritas dan perempuan menjadi ilegal. Psikolog industri dan

organisasi membantu dalam mengembangkan prosedur yang akan menghilangkan diskriminasi di tempat kerja.

Tahun 1970 terjadi perubahan Divisi Psikologi Industri menjadi Divisi Psikologi Industri dan Organisasi. Pada tahun 1970, Divisi 14 APA berganti nama menjadi Divisi Psikologi Industri dan Organisasi atau disebut Society for Industrial and Organizational Psychology (SIOP). Profesor Durganand Sinha adalah Psikolog industri dan organisasi terkemuka dari India yang melakukan survei berharga tentang terkait psikologi industri di India pada tahun 1971.

1990	Americans with Disabilities Act passes
1970	APA adopts the name, Division of Industrial and Organizational Psychology
1964	Civil Rights Act passes
1941	World War II war effort begins
1924	Hawthorne studies begin
1921	First I/O Ph.D. is awarded; Psychological Corporation is founded
1917	Mental tests for job placement are developed
1913	First I/O textbook is published

Gambar 2.2. Sejarah Perkembangan Psikologi Industri dan Organisasi

2.2 Sejarah PIO DI Indonesia

Psikologi Industri dan Organisasi di Indonesia mulai menjadi pusat perhatian sekitar tahun 1950. Psikologi industri dan organisasi di Indonesia masih merupakan ilmu terapan dengan kegiatan utamanya pada pelaksanaan pemeriksaan psikologis (psikotes) dengan tujuan seleksi kandidat dan penempatan, penyuluhan, bimbingan kejuruan dan pengembangan karir. Psikologi industri tidak hanya melakukan tes psikologi untuk seleksi tetapi berubah menjadi ilmu yang dapat dikembangkan teorinya melalui penelitian. Pada tanggal 3 maret 1953, dibawah pimpinan prof. Dr. Slamet imam Santoso

berdiri lembaga pendidikan Asisten psikologi, dan balai psychotecniek dari kementrian pendidikan pengajaran dan kebudayaan RI dilebur kedalamnya menjadi bagian psikologi kejuruan dan perusahaan. Tahun 1960 jurusan kedokteran di Universitas Indonesia berkembang menjadi jurusan Psikologi menjadi Fakultas Psikologi Universitas Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

- Harahap, S. S., & Yusuf, M. (2010). Akuntansi perbankan syariah. LPFE Usakti.
- Standar Akuntansi Syariah. Ikatan Akuntan Indonesia. 2022
- Allen, T. D., Eby, L. T., & Lentz, E. (2006). The relationship between formal mentoring program characteristics and perceived program effectiveness. *Personnel Psychology*, 59 , 125–15
- Bacharach, S. B., Bamberger, P., & Biron, M. (2010). Alcohol consumption and workplace absenteeism: The moderating effect of social support. *Journal of Applied Psychology*, 95 , 334–348
- Baranik, L. E., Roling, E. A., & Eby, L. T. (2010). Why does mentoring work? The role of perceived organizational support. *Journal of Vocational Behavior*, 76 , 366–373.
- Baron, L., & Morin, L. (2010). The impact of executive coaching on self-efficacy related to management soft-skills. *Leadership and Organization Development Journal*, 31 , 18–38
- Bolino, M. C., & Turnley, W. H. (2008). Old faces, new places: Equity theory in cross-cultural contexts. *Journal of Organizational Behavior*, 29 , 29–50.
- Cascio, W. F., & Aguinis, H. (2008). Research in industrial and organizational psychology from 1963 to 2007: Changes, choices, and trends. *Journal of Applied Psychology*, 93 , 1062–108
- Dahling, J. J., & Perez, L. A. (2010). Older worker, different actor? Linking age and emotional labor strategies. *Personality and Individual Differences*, 48 , 574–578
- Fritz, C., Yankelevich, M., Zarubin, A., & Barger, P. (2010). Happy, healthy, and productive: The role of detachment from work during nonwork time. *Journal of Applied Psychology*, 95 , 977–983

- Greguras, G. J., & Diefendorff, J. M. (2009). Different fits satisfy different needs: Linking personenvironment fit to employee commitment and performance using self-determination theory. *Journal of Applied Psychology*, 94 , 465–477.
- Joseph, D. L., & Newman, D. A. (2010). Emotional intelligence: An integrative meta-analysis and cascading model. *Journal of Applied Psychology*, 95 , 54–78.
- Khanna, C., & Medsker, G. J. (2010). 2009 income and employment survey results for the Society for Industrial and Organizational Psychology. *Industrial/Organizational Psychologist*, 48 (1), 23–38
- Larsman, P., & Hanse, J. J. (2009). The impact of decision latitude, psychological load and social support at work on the development of neck, shoulder and low back symptoms among female human service organization workers. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 39 , 442–446.
- Lim, S., Cortina, L. M., & Magley, V. J. (2008). Personal and workgroup incivility: Impact on work and health outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 93 , 95–107.
- Sylva, H., & Mol, S. T. (2009). E-recruitment: A study into applicant perceptions of an online application system. *International Journal of Selection and Assessment*, 17 , 311–323.
- Talas, M. S. (2009). Occupational exposure to blood and body fluids among Turkish nursing students during clinical practice training: Frequency of needlestick/sharp injuries and hepatitis B immunisation. *Journal of Clinical Nursing*, 18 , 1394–1403.

- Warr, P. B. (2007). Some historical developments in I-O psychology outside the United States. In L. L. Koppes, P. W. Thayer, A. J. Vinchur, & E. Salas (Eds.), *Historical perspectives in industrial and organizational psychology* (pp. 81–107). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Willness, C. R., Steel, P., & Lee, K. (2007). A metaanalysis of the antecedents and consequences of workplace sexual harassment. *Personnel Psychology*, 60, 127–162.
- Zellars, K. L., Perrewe, P. L., Rossi, A. M., Tupper, B. J., & Ferris, G. R. (2008). Moderating effects of political skill, perceived control, and jobrelated self-efficacy on the relationship between negative affectivity and physiological strain. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 549–571.
- Zibarras, L. D., & Woods, S. A. (2010). A survey of UK selection practices across different organization sizes and industry sectors. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 499–511.
- Zickar, M. J., & Gibby, R. E. (2007). Four persistent themes throughout the history of I-O psychology in the United States. In L. L. Koppes, P. W. Thayer, A. J. Vinchur, & E. Salas (Eds.), *Historical perspectives in industrial and organizational psychology* (pp. 61–80). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Zohar, D. (2010). Thirty years of safety climate research: Reflections and future directions. *Accident Analysis and Prevention*, 42, 1517–1522.

BAB 3

REKRUTMEN, SELEKSI, PENEMPATAN TENAGA KERJA DAN METODENYA

Oleh I Gde Dhika Widarnandana

3.1 Pendahuluan

Rekrutmen, Seleksi dan penempatan tenaga kerja merupakan suatu tahapan yang dilakukan dalam manajemen Sumber Daya Manusia (SDM), sebagai proses tindak lanjut perencanaan SDM (Sinambela, 2017). Proses ini merupakan tahapan yang penting dikarenakan melalui rekrutmen, seleksi dan penempatan kerja yang dilakukan dengan baik akan menghasilkan Sumber Daya Manusia yang berkualitas. Proses ini perlu dilakukan dengan perencanaan, serta hati-hati, sehingga ketepatan dari proses ini akan mendapatkan SDM yang sesuai dengan kebutuhan yang telah ditetapkan di organisasi. Menurut Savitri, Tarigan & Yasra (2013) menyatakan, terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja karyawan, terutama pada variabel seleksi. Melihat hal tersebut proses rekrutmen dan seleksi bukan hanya proses untuk mendapatkan orang untuk menempati suatu posisi tertentu saja, namun perlu diawali dengan penentuan posisi apa yang sedang dibutuhkan disesuaikan dengan kompetensi yang dibutuhkan, berdasarkan dengan rincian *job description* atau uraian jabatan yang telah ditentukan dan menjadi acuan kerja sebelumnya (Martian, 2019)

3.2 Definisi Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan Tenaga Kerja

Rekrutmen merupakan suatu proses menarik minat para pelamar atau calon pegawai untuk mau bekerja di sebuah perusahaan atau organisasi (Martian, 2019). Rekrutmen diawali dengan adanya keinginan dari calon pelamar untuk mengisi lowongan pekerjaan yang tersedia ditandai dengan memasukkan berkas lamarannya (Syafri & Alwi, 2014). Menurut, (Larasati, 2018) rekrutmen diawali dengan pencarian calon pelamar dan diakhiri dengan proses masuknya surat lamaran dari calon tersebut, proses ini menghasilkan sekumpulan pelamar yang selanjutnya akan dilakukan seleksi. Pada proses rekrutmen ini juga dapat memperhatikan strategi serta visi dan nilai organisasi dalam pelaksanaannya sehingga dapat dilakukan dengan efisien. Berdasarkan beberapa definisi tersebut dapat dikatakan rekrutmen merupakan suatu upaya untuk menarik perhatian serta minat pelamar untuk dapat mengisi suatu posisi pekerjaan di suatu perusahaan atau organisasi.

Seleksi adalah proses untuk mengidentifikasi pelamar yang memiliki peluang untuk dapat memenuhi standar kinerja organisasi, kegiatan seleksi dilakukan untuk dapat memilih dan menentukan tenaga kerja yang memenuhi kriteria yang telah ditetapkan (Rusby, 2016). Seleksi juga dapat dikatakan proses untuk pemilihan orang yang memiliki kualifikasi sesuai yang dibutuhkan untuk dapat mengisi lowongan pekerjaan di sebuah organisasi dengan tujuan untuk mencapai kesesuaian antara individu dan pekerjaannya (Widyaningrum & Siswati, 2017). Menurut Sari (2008), Seleksi juga dapat dikatakan sebagai proses pemilihan pelamar yang memiliki kualifikasi yang dibutuhkan untuk mengerjakan suatu pekerjaan. Mengacu beberapa definisi yang telah disebutkan di atas dapat dikatakan seleksi sebagai proses untuk memilih calon pelamar yang sesuai dengan kriteria dan kualifikasi dari suatu jabatan atau pekerjaan tertentu.

Penempatan Tenaga Kerja merupakan suatu pemberian keputusan untuk dapat mendistribusikan calon pekerja pada pekerjaan yang berbeda didasarkan pada kemungkinan calon pekerja akan berhasil di pekerjaannya masing-masing, dalam hal ini penempatan dilakukan dengan mencocokkan kualifikasi calon pekerja dengan persyaratan yang telah ditetapkan dari tiap pekerjaan yang ada (Rusby, 2016). Penempatan tenaga kerja atau biasa disebut *placement* merupakan sebuah penugasan kepada pekerja untuk mengerjakan suatu pekerjaan atau posisi baru di dalam perusahaan, dalam hal ini penempatan seorang karyawan atau pekerjaan pada posisi dan jabatan tertentu yang pas untuk dirinya. Penempatan tenaga kerja dapat berupa penugasan pertama kali bagi karyawan yang baru direkrut dan seleksi, ataupun penugasan kembali pada karyawan yang telah ada sebelumnya (Widyaningrum & Siswati, 2017). Berdasarkan penjelasan tersebut dapat dikatakan bahwa penempatan tenaga kerja yaitu proses untuk penugasan atau pendistribusian individu sesuai dengan kualifikasi serta kompetensinya pada bidang jabatan atau pekerjaan tertentu.

3.3 Metode Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan Tenaga Kerja

3.3.1 Metode Rekrutmen

Rekrutmen diawali dengan melakukan penyebaran informasi mengenai lowongan pekerjaan yang sedang dibuka sehingga calon pelamar memiliki keinginan untuk mendaftar. Adapun penyebaran informasi saat ini dapat dilakukan melalui beberapa cara yaitu (Martian, 2019) :

- a. **Sosial Media**, media sosial saat ini bisa menjadi media yang efektif dalam penyebaran informasi untuk menarik minat tenaga kerja terutama pada generasi muda millennial dan generasi Z, informasi bisa diakses dengan cepat menggunakan *gadget*. Adapun beberapa media sosial yang pada umumnya digunakan seperti: *Facebook, Instagram,*

Website, Jobstreet, Linkelin, Whatsapp, Telegram dan sebagainya.

- b. **Papan informasi**, beberapa tempat seperti di perkantoran dinas tenaga kerja, Universitas dan Sekolah-sekolah sering menyediakan papan khusus untuk meletakkan kebutuhan informasi tenaga kerja.
- c. **Biro Tenaga kerja**, lembaga kursus, atau biro tenaga kerja biasanya menyediakan tenaga kerja yang siap untuk bekerja di perusahaan atau organisasi.
- d. **Perguruan tinggi dan Sekolah**, beberapa perguruan tinggi dan sekolah-sekolah menyusun program kerja sama untuk memberikan kesempatan bagi mahasiswa yang memiliki kualifikasi untuk mendapatkan informasi terlebih dahulu terkait lowongan pekerjaan yang ada. Perguruan tinggi yang selalu meluluskan tiap tahun, membuka peluang bagi mahasiswa yang baru lulus untuk siap bekerja.
- e. **Himpunan Profesi, Alumni**, kelompok himpunan dan alumni bisa membantu di dalam menyebarkan informasi kepada relasi nya, sehingga bisa memberikan informasi sesuai dengan posisi lowongan yang dibutuhkan.
- f. **Menyelenggarakan *Open House***, beberapa perusahaan menyelenggarakan *open house* berfungsi untuk mengenalkan perusahaan secara langsung kepada masyarakat. Bagi yang merasa cocok dengan visi, misi serta budaya kerja, akan berusaha untuk bergabung dalam perusahaan.
- g. **Mengambil pegawai dari organisasi lain (*headhunter*)**, kebutuhan yang tinggi terhadap peran manajer ke atas, dengan ketersediaan tenaga kerja yang memenuhi kualifikasi terbatas, sehingga ada beberapa perusahaan yang mencoba untuk mengambil karyawan/pegawai dari

perusahaan lain dengan menawarkan recruitmen disertai penawaran yang menarik.

3.2.2 Metode Seleksi

Seleksi merupakan sebuah proses yang dilakukan setelah pelamar memasukan lamarannya terkait jabatan atau pekerjaan yang sedang dibutuhkan. Adapun seleksi dilakukan untuk mencari kandidat yang memiliki kualifikasi serta kompetensi yang dibutuhkan oleh perusahaan. Adapun beberapa metode yang dapat digunakan dalam proses seleksi untuk mendapatkan kandidat yang tepat yaitu (Sinambela, 2017; Martian, 2019):

- a. **Seleksi Administrasi**, seleksi ini biasanya dilakukan pada tahap awal proses seleksi, untuk mengetahui informasi mengenai pelamar. Pada seleksi administrasi biasanya melihat latar belakang pelamar meliputi pendidikan, pretasi, pengalaman kerja, dan pengembangan diri melalui pelatihan maupun sertifikasi yang pernah diikuti. Untuk saat ini ada beberapa perusahaan atau organisasi juga yang meminta melengkapi administrasi dengan melengkapi biodata dengan menyertakan nama akun media sosial, sehingga bisa dikenali secara langsung.
- b. **Tes Pengetahuan (knowledge test)**, Tes ini dilakukan untuk mengetahui pengetahuan seseorang terhadap suatu ilmu bidang tertentu. Tes Pengetahuan biasanya dilakukan dengan tertulis.
- c. **Tes Kemampuan (*performance test*) / *Skill Test***, tes ini dilakukan untuk mengetahui kemampuan / *skill* dari seorang pelamar. Tes ini dapat dilakukan baik itu dengan praktik maupun secara tertulis. Pada *Skill test* bertujuan untuk menguji level keterampilan seseorang atas pekerjaan yang dilakukannya nanti. Seorang pelamar tidak hanya cukup hanya kemampuan pengetahuan saja namun diperlukan juga

kemampuan teknis, sehingga dapat terlihat bagaimana pelamar tersebut menyelesaikan tugas pekerjaan yang akan dihadapainya.

- d. **Tes Kepribadian/Bakat/ Tes Psikologi**, Tes ini bertujuan untuk melihat bagaimana karakteristik dari pelamar dengan cara mengungkap sifat-sifat pribadi, motivasi berprestasi, kestabilan emosi, penyesuaian diri, kepemimpinan. Dalam Tes ini juga dapat dilihat potensi kelebihan serta area yang perlu dikembangkan dari individu. Sehingga bisa menjadi bahan evaluasi pelamar (Widyaningrum & Siswati, 2017).
- e. **Wawancara**, Proses wawancara merupakan sebuah tahapan dialog yang dilakukan antara interviewer dan interviewee. Wawancara bertujuan untuk mengumpulkan informasi, mengevaluasi dan mengkonfirmasi kualifikasi dari pelamar terkait pekerjaan yang ditujunya. Dalam proses wawancara, dapat dibedakan menjadi 3 yaitu : Wawancara terstruktur, wawancara tidak terstruktur, dan wawancara campuran.
 1. Wawancara terstruktur dilakukan dengan serangkaian pertanyaan-pertanyaan yang telah disiapkan sesuai dengan persyaratan kerja yang telah ditentukan sebelumnya. Wawancara yang dilakukan berkisar pada apa yang telah ditentukan sebelumnya, secara berurutan.
 2. Wawancara tidak terstruktur, merupakan wawancara yang menyiapkan beberapa pertanyaan secara rinci. Namun dalam wawancara tidak terstruktur, pertanyaan yang diajukan berkembang sesuai dengan proses dialog wawancara yang terjadi di lapangan. Dalam hal ini pewawancara dapat mengembangkan pertanyaan-pertanyaan baru yang dipandang perlu untuk ditanyakan.
 3. Wawancara campuran, merupakan wawancara kombinasi antara wawancara terstruktur dan tidak terstruktur, dimana sebelumnya disiapkan pertanyaan

umum atau poin-poin tertentu yang digunakan sebagai acuan di dalam melakukan wawancara. Tetapi selain menggunakan poin-poin yang telah ditentukan, pewawancara dapat menambahkan atau mengurangi panduan wawancara yang sudah disiapkan, sesuai dengan kebutuhan wawancara di lapangan.

- f. **Focus Group Discussion (FGD)**, FGD dilakukan dengan satu kelompok terdiri dari 5-10 orang, dimana dalam tahap *focus group discussion* ini, akan diberikan sebuah kasus dan kelompok akan berdiskusi untuk membahas dan membuat solusi terkait kasus yang diberikan. Pada saat FGD peserta akan diobservasi oleh observer untuk melihat dinamika kelompok yang terjadi.
- g. **Tes Kesehatan**, Tes ini dilakukan untuk mengetahui gambaran kondisi kesehatan umum pada pelamar, apakah mendukung untuk menjalankan tugas pekerjaannya dengan baik. Pada tahap tes kesehatan dapat dilakukan dengan tes pemeriksaan medis bagian dalam tubuh ataupun dengan serangkaian tes kesehatan fisik.

3.3 Hambatan yang bisa muncul dalam Rekrutmen dan Seleksi

Dalam melakukan rekrutmen dan seleksi juga dapat dihadapi oleh kendala yang bisa dapat muncul dalam prosesnya, berikut dijelaskan oleh Badriyah dalam Sinambela (2017) 5 hambatan yang dapat ditemukan yaitu:

- a. **Tolak ukur**, yaitu dalam proses seleksi terjadinya kesulitan untuk menentukan standar yang tepat dari kualifikasi-kualifikasi yang telah ditentukan. Misalnya terkait mengukur beberapa variabel seperti integritas, kejujuran. Untuk mengukur variabel ini diperlukan waktu yang cukup panjang.

- b. **Penyeleksi**, Hambatan ini muncul dari dalam diri penyeleksi berkaitan dengan objektivitas dan sikap profesional penyeleksi. Sehingga dibutuhkan penyeleksi yang benar-benar integritas dan tidak memihak dalam menjalankan tugasnya.
- c. **Persepsi tentang seleksi**, hal ini dapat muncul dari kesenjangan yang terjadi antara manajemen dengan penyeleksi. Sehingga idealnya sebelum proses rekrutmen dan seleksi dilakukan manajemen dan tim penyeleksi berdiskusi bersama terkait kualifikasi apa yang dibutuhkan untuk memenuhi jabatan atau tugas di suatu perusahaan.
- d. **Pembiayaan**, dalam hal ini berkaitan dengan pendanaan dimana manajemen menginginkan proses rekrutmen dan seleksi dengan teknik dan metode yang semakin objektif, namun terkait pendanaan yang diberikan tidak disesuaikan dengan kebutuhan.
- e. **Kejujuran dari pelamar kerja**, dalam hal ini pelamar akan berusaha untuk memberikan jawaban sebaik mungkin tentang gambaran dirinya, dan terkadang menyembunyikan beberapa hal yang tidak sesuai dengan dirinya.

DAFTAR PUSTAKA

- Larasati, S. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: DEEPUBLISH.
- Martian, R. (2019). *HRM 4.0 Grow Your People Get Your Great Business*. Malang: PT Litera Media Tama.
- Rusby, Z. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Riau: Pusat Kajian Pendidikan Islam FAI UIR.
- Sari, E. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jayabaya University Press: jakarta.
- Savitri, N., Tarigan, P. P., & Yasra, R. (2013). Analisa Pengaruh Proses Rekrutmen dan Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan (Study Kasus di PT. SIIX Electronics Indonesia). *PROFISIENSI*, 1 (2), 104 - 106.
- Sinambela, L. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Membangun Tim Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Syafri, W., & Alwi. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi Publik*. Jatinangor: IPDN Press.
- Widyaningrum, M. E., & Siswati, E. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya: UBHARA Manajemen Press.

BAB 4

PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN TENAGA KERJA

Oleh Endro Supriyanto

4.1 Latar belakang pentingnya pelatihan dan pengembangan tenaga kerja

Elemen terpenting dalam sebuah organisasi adalah individu yang berada di dalamnya. Pertumbuhan dan perkembangan organisasi harus terus dilakukan. Dalam hal ini, pertumbuhan dan perkembangan organisasi ditentukan oleh peran individu. Menjadi organisasi yang berhasil adalah tujuan yang sangat penting dan selalu ingin dicapai oleh suatu organisasi perusahaan.

Salah satu faktor penentu untuk mencapai tujuan keberhasilan perusahaan adalah dengan melakukan pengembangan sumber daya manusia di dalamnya. Meningkatkan pengetahuan individu dalam suatu organisasi membutuhkan strategi khusus. Pelatihan karyawan dan pendidikan lanjutan merupakan peluang untuk memperluas pengetahuan individu. Pelatihan diperlukan bagi karyawan baik itu karyawan baru maupun karyawan lama.

Berbagai jenis informasi mengenai siapa saja yang berada dalam lingkup organisasi terutama dapat digunakan untuk mencapai target keberhasilan organisasi. Pelatihan dan pengembangan staf harus menjadi bagian dari program organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan.

Pendidikan bagi karyawan dapat dilakukan melalui bentuk pelatihan. Hal itu dapat dipandang sebagai solusi yang dapat memecahkan masalah suatu organisasi, lembaga atau perusahaan. Ini mengacu pada metode untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas organisasi, fasilitas, atau bisnis di mana itu dilakukan.

Melalui peningkatan pengetahuan dan keterampilannya, karyawan diharapkan mampu memberikan kontribusi yang signifikan bagi kesuksesan organisasi terutama dalam peningkatan produktivitasnya. Pengembangan karyawan juga merupakan faktor kunci dalam retensi karyawan, terutama di kalangan tenaga kerja milenial saat ini.

Pengembangan perlu dilakukan karena tenaga kerja merupakan investasi perusahaan. Pengembangan yang dilakukan secara berkelanjutan bagi tenaga kerja dapat meningkatkan kualitas mereka untuk menunjang produktivitas perusahaan. Produktivitas tenaga kerja secara tidak langsung akan meningkatkan keuntungan perusahaan.

Ketika perusahaan menawarkan kepada karyawan suatu kesempatan untuk berpartisipasi dalam program pelatihan dan pengembangan, karyawan dapat meningkatkan keterampilan dan keahlian mereka. Setelah pelatihan, karyawan akan lebih produktif dan bersemangat untuk bekerja sehingga hasilnya pasti berbeda dari sebelumnya. Efektivitas dan efisiensi dalam bekerja tentu akan bertambah.

Tenaga kerja dapat mengubah atau meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap individunya jika ada pelatihan dan pengembangan. Pelatihan dapat membekali karyawan dengan pengetahuan dan keterampilan untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan lebih baik sesuai dengan target yang ditentukan baginya.

Pelatihan dan pengembangan tenaga kerja sangat penting dilakukan oleh perusahaan karena melalui hal itu karyawan akan memiliki kualifikasi yang mereka butuhkan untuk bekerja lebih baik dalam pekerjaan mereka saat ini dan tanggung jawab mereka di masa depan.

4.2 Definisi pelatihan tenaga kerja

Pelatihan tenaga kerja didefinisikan oleh William G. Scott (dalam Sedarmayanti, 2010:163) sebagai pelatihan untuk meningkatkan efisiensi kerja individu dan mengembangkan kepemimpinan untuk mencapai hubungan antar pribadi yang lebih baik dalam suatu organisasi.

Definisi lain dari pelatihan staf diberikan oleh Andrew E. Sikula dalam Mangkunegara (2000:43), proses pelatihan dalam waktu tertentu dengan cara dan sistem yang tepat serta diorganisir dengan baik yang memungkinkan karyawan dapat memperoleh keterampilan dan pengetahuan teknis yang dapat digunakan untuk mencapai target perusahaan.

Dale dan Kaswan (2013:3) berpendapat bahwa proses pelatihan terkait dengan pelatihan yang diinginkan yang mengarah pada pengembangan kontrol atau keterampilan, melakukan tugas dan berfokus pada penerapan pemahaman dan pengetahuan untuk melakukan tugas tertentu. Proses pelatihan dipimpin oleh seorang pemilik atau ahli dalam keterampilan yang diajarkan dan berkontribusi pada pengembangan keterampilan melalui pengalaman instruktur.

Henry Simamora (2009:220) menyatakan bahwa tujuan pendidikan melalui pelatihan adalah untuk memberikan bantuan bagi karyawan agar dapat melaksanakan tugas-tugasnya menjadi lebih baik dan pengembangan itu merupakan investasi masa depan karyawan.

4.3 Pengertian pengembangan tenaga kerja

Definisi pengembangan kepegawaian menurut Kadarisman (2013:5) adalah kegiatan yang harus dilakukan organisasi sedemikian rupa sehingga kualifikasi pekerjaan yang akan dilakukan dapat dipenuhi baik dari segi pengetahuan, keterampilan maupun kemampuan oleh karyawan. Diharapkan melalui pengembangan tersebut kekurangan dalam pelaksanaan pekerjaan dapat diperbaiki dan diatasi sehingga dapat mengikuti kondisi serta standarisasi yang digunakan dalam organisasi dari aspek perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.

Malayu S.P. Hasibuan, (2008:69) mengatakan bahwa pengembangan merupakan upaya untuk membuat keterampilan naik secara teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai meningkat sesuai dengan tuntutan tugas atau jabatan dengan melakukan pelatihan pegawai

Saat ini, pengembangan karyawan menjadi faktor nomor satu dalam mempertahankan karyawan di tempat kerja yang didominasi oleh generasi milenial. Pengembangan staf yang diterapkan di perusahaan biasanya berbentuk program pelatihan dan pengembangan manajemen serta metode terbaru dan paling umum dan mudah diimplementasikan.

Menurut Malayu SP Hasibuan (2008:70) konsep pengembangan mengacu pada personel dan masalah personel adalah proses pelatihan dalam waktu yang lama yang memungkinkan pengawas menggunakan cara dan sistem yang terukur dan terarah serta dirangkai dengan tepat untuk memperoleh pengetahuan yang baik secara konsep maupun teori yang lebih umum untuk mencapai apa yang ingin dicapai. Tujuan pengembangan pengetahuan adalah untuk membuat keterampilan personel lebih baik dalam melakukan tugasnya sendiri.

Pengembangan sumber daya manusia bermuara pada partisipasi produktivitas manusia yang pada akhirnya

meningkatkan keberhasilan perusahaan. Karyawan membutuhkan *on the job training* yang tepat untuk menghindari penggunaan keterampilan dan tanggung jawab pekerjaan yang paling buruk sehingga mereka dapat melakukan tugas pekerjaan mereka dengan baik. Hal itu dapat dilihat dari efektivitas dan efisiensi pekerjaan mereka yang sesuai dengan ketentuan yang telah ditentukan perusahaan.

Diantara berbagai definisi di atas, sebenarnya ada beberapa istilah yang membedakan antara pelatihan dan pengembangan. Pada dasarnya dari perbedaan tersebut dapat disimpulkan bahwa pelatihan bertujuan agar keterampilan pegawai meningkat dalam melakukan tugas sekarang, sementara itu pengembangan lebih berorientasi pada keterampilan pegawai yang meningkat di masa mendatang.

Ketika pendidikan difokuskan secara sempit dan keterampilan ditransfer dengan cepat, pengembangan merupakan investasi jangka panjang. Berdasarkan perbedaan pendapat yang dikemukakan di atas, pengembangan sumber daya manusia didefinisikan sebagai kegiatan yang tujuannya secara konseptual dan teoritis untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan dengan dukungan pendidikan, dan tujuannya adalah masa depan jangka panjang.

Ketidaksamaan pendapat itu seharusnya tidak perlu ditekankan, karena faedah dari pendidikan yang diterima saat ini dapat berlanjut selama karir karyawan. Ini berarti bahwa pelatihan dapat menjadi kegiatan pengembangan bagi individu agar mereka nantinya bisa dipercaya dan mampu bertanggung jawab lebih besar di masa mendatang, sebab pelatihan dan pengembangan saling terkait erat dan tidak dapat dipisahkan.

Jadi, tujuan dari pelatihan itu sendiri merupakan cara agar penguasaan berbagai keterampilan dan penguasaan teknik tertentu serta efisiensi kerja meningkat sehingga memudahkan penyelesaian pekerjaan dengan cepat.

Sementara itu, jika manajemen ingin menjadikan karyawan siap untuk pekerjaan di masa mendatang, kegiatan ini disebut juga dengan pengembangan. Pengembangan inilah yang memiliki peluang yang lebih luas untuk memperdalam serta membuat pengetahuan, keterampilan, sikap dan sifat kepribadian menjadi meningkat.

Penting juga bahwa pelaksanaan pelatihan dan pendidikan lanjutan staf mencakup unsur konseling karir. Konseling karir adalah proses membantu karyawan mempersiapkan diri untuk mengambil pekerjaan atau tugas yang membutuhkan keterampilan baru.

4.4 Tujuan pelatihan dan pengembangan tenaga kerja

Pendidikan tidak hanya menjadi prioritas untuk meningkatkan keterampilan kerja masa depan, tetapi juga untuk meningkatkan motivasi kerja. Pelatihan adalah proses pelatihan jangka pendek yang dilakukan oleh para profesional memiliki tujuan agar kemampuan peserta dalam bekerja akan meningkat pada bidang nya masing-masing. Pada akhirnya efisiensi kerja, kemampuan kerja, dan pengembangan kompetensi. keterampilan, pengetahuan, atau sikap tertentu akan lebih berkembang.

Pelatihan dapat dipandang sebagai terapi, karena kegiatan pelatihan dirancang agar pengetahuan dan keterampilan karyawan meningkat sehingga mereka dapat benar-benar berkontribusi pada produktivitas organisasi. sehingga tercapainya tujuan organisasi

Pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh selama pelatihan menjadikan karyawan lebih matang terhadap segala perubahan dan perkembangan yang menanti organisasi. Beberapa batasan atau definisi pelatihan yang diberikan oleh para ahli juga dijelaskan untuk memperjelas pelatihan. Namun pada hakekatnya tenaga kerja mampu meningkatkan dan

mengembangkan pekerjaannya melalui program pelatihan dan pengembangan.

Alex S. Nitisemitro (1982:86) mengatakan bahwa pelatihan merupakan upaya untuk meningkatkan dan mengembangkan sikap, tingkah laku dan pengetahuan agar memenuhi keinginan orang, masyarakat atau organisasi atau perusahaan yang bersangkutan. Makna pelatihan itu sangat mendalam sehingga dapat dijelaskan dalam aspek yang berbeda-beda pengertian dan tidak hanya dititikberatkan pada pengembangan keterampilan dan pendampingan karyawan saja.

Pelatihan yang terorganisir harus memungkinkan karyawan untuk melaksanakan pekerjaan mereka dengan tepat. Karyawan yang telah mendapatkan pelatihan yang relevan umumnya memiliki hasil kerja yang lebih baik daripada karyawan yang belum mendapatkan pelatihan serupa.

Dari tujuan pelatihan dan pengembangan pegawai di atas, secara umum dapat disimpulkan bahwa tujuan pelatihan dan pengembangan pegawai pada hakekatnya adalah untuk menjadikan keterampilan pegawai, baik secara sikap, pengetahuan maupun perilaku meningkat. Pelatihan tenaga kerja memang harus dilakukan untuk dapat mengatasi hambatan di tempat kerja, sehingga peserta pelatihan mencapai tingkat mereka dalam hal keterampilan, pengetahuan dan perilaku.

4.5 Manfaat Pelatihan dan Pengembangan Tenaga Kerja

Banyaknya jumlah karyawan di suatu perusahaan yang belum memiliki keterampilan, kualifikasi atau pengetahuan untuk melaksanakan tugasnya seringkali dapat berdampak signifikan terhadap lingkungan kerja. Ini dapat mengurangi jumlah daya maksimum yang dapat dihasilkan perusahaan dengan cara yang sangat merusak dalam jangka panjang.

Pendidikan melalui pelatihan dapat membantu memastikan bahwa karyawan mempunyai pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk melakukan efektivitas tugas, serta mampu bertanggung jawab dan beradaptasi pada kondisi yang baru dan berubah.

Pelatihan mengajarkan pada karyawan cara melaksanakan tugas mereka dan menolong mereka mendapatkan pengetahuan dan keterampilan yang lebih baik agar dapat bekerja lebih efektif. Sebaliknya, pengembangan berfokus pada membangun pengetahuan dan keterampilan karyawan sehingga mereka siap untuk menghadapi tugas dan tantangan baru.

Kinerja perusahaan akan ditingkatkan dan dimaksimalkan melalui pelatihan dan pengembangan tenaga kerja. Keterampilan karyawan dikembangkan lebih lanjut setelah mengikuti kursus pelatihan kantor. Keterampilan yang valid ini nantinya dapat digunakan untuk menaiki tangga karier. Ketika perusahaan membutuhkan profesional atau spesialis baru, karyawan dapat menjadi pilihan perusahaan sendiri, dan perusahaan tidak lagi harus mencari kandidat eksternal, yang membutuhkan banyak waktu untuk menemukannya.

Keuntungan dari *on the job training* tidak hanya nilai karyawan di mata perusahaan lain akan meningkat seiring dengan meningkatnya kualifikasi karyawan. Partisipasi dalam pelatihan lebih lanjut juga dapat memperluas peluang karir karyawan.

Melalui partisipasi dalam program pelatihan perusahaan, karyawan merasa bahwa perusahaan mendukung pertumbuhan mereka. Mereka juga merasa dihargai karena terus didorong untuk berkembang dan berkembang. Keuntungan dari pelatihan tambahan adalah karyawan bekerja dengan lebih semangat untuk perusahaan dan dapat mencapai kinerja tertinggi

Karyawan dapat membuat lingkungan kerja mereka lebih menyenangkan dengan mengikuti kursus pelatihan pribadi perusahaan. Kinerja individu yang efisien dan efektif tentu

mendorong kerjasama. Manfaat on-the-job learning tentunya mengurangi masalah tim karena setiap karyawan setidaknya memiliki kualifikasi yang sama setelah mengikuti pelatihan dan pengembangan.

Perusahaan yang baik pasti menyediakan wadah untuk pengembangan diri karyawan dengan berbagai program pelatihan dan berbagai program pengembangan keterampilan. Keistimewaan tersendiri bagi karyawan yang mendapatkan dukungan pengembangan diri dari perusahaannya, karena banyak perusahaan yang seringkali tidak peduli dengan kemajuan karyawannya.

4.6 Analisis Kebutuhan Pelatihan Tenaga Kerja

Karyawan baru sering menghadapi ketidakpastian tentang tugas hak dan kewajiban mereka. Oleh karena itu, program pengembangan dan pelatihan harus mampu menyeimbangkan persyaratan pekerjaan dan keterampilan karyawan. Kedua program tersebut sangat diperlukan agar karyawan menjadi nyaman dalam bekerja karena mereka mampu menguasai bidang kerjanya masing-masing.

Setelah mengikuti pelatihan dan memperoleh keterampilan yang diperlukan dalam pekerjaan, karyawan harus terus meningkatkan kualitasnya untuk mempersiapkan diri bagi pekerjaan di masa depan agar menjadi lebih matang dalam pekerjaannya. Kecenderungan yang sedang berlangsung dewasa ini adalah tenaga kerja yang lebih beragam digabungkan dengan organisasi yang lebih seimbang, yang mengarah pada persaingan, pelatihan, dan pengembangan global yang semakin ketat.

Kondisi itu dapat memotivasi pegawai untuk mengambil tugas dan tanggung jawab yang lebih menantang. Oleh karena itu perlu adanya analisis kebutuhan pelatihan agar kualifikasi tenaga kerja dapat ditingkatkan. Analisis kebutuhan pelatihan direncanakan dan dilakukan untuk memperoleh informasi

tambahan tentang persyaratan dan kebutuhan karyawan selama menjalankan tugasnya di perusahaan.

Analisis kebutuhan pelatihan akan membantu perusahaan dan karyawan menemukan solusi bagaimana cara agar kinerja dapat meningkat. Analisis kebutuhan pelatihan harus mencakup tiga fungsi analisis, yaitu analisis organisasi, analisis kinerja, dan analisis individu. Hal ini menjadi catatan perusahaan secara keseluruhan yang dijadikan sebagai acuan bagi para manajer dalam merencanakan dan melaksanakan program pelatihan agar program pelatihan dilakukan seperti apa yang yang ditargetkan ingin dicapai.

Program pelatihan dan pengembangan karyawan biasanya dirancang untuk membantu mencapai tujuan organisasi. Penilaian dalam program itu juga untuk memeriksa masalah kinerja karyawan dan organisasi dalam menentukan apakah pelatihan itu bermanfaat atau tidak (Mathis dan Jackson, 2006:308).

Analisis kebutuhan pelatihan merupakan dasar penting untuk menentukan efektivitas pelatihan. Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi bagaimana ketidaksesuaian keterampilan karyawan dan keterampilan yang diperlukan untuk pekerjaan yang berhasil saat ini terhadap tantangan di masa depan.

Analisis kebutuhan pelatihan bermanfaat bagi penyusunan program pelatihan sesuai dengan kebutuhan organisasi, ekonomi organisasi dan pemahaman masalah internal organisasi, peserta pelatihan termotivasi untuk terlibat dalam pembelajaran sesuai dengan kebutuhan organisasi dan kebutuhan karyawan. Organisasi sebaiknya hanya melibatkan karyawannya dalam kegiatan pelatihan jika itu adalah keputusan terbaik dari manajer.

Pelatihan diharapkan menghasilkan hasil yang melampaui perubahan perilaku karyawan. Ini juga membutuhkan dukungan dan tujuan organisasi seperti produksi yang lebih efisien,

distribusi yang lancer untuk barang dan jasa, biaya operasi yang lebih rendah, kualitas yang lebih baik, dan hubungan pribadi yang lebih efektif.

Menurut Hani Handoko (2000:110) membuat program pelatihan dan pengembangan yang ditujukan bagi peningkatan kinerja staf, pengurangan absensi dan tingkat perputaran keluar masuk karyawan, serta karyawan lebih puas dalam bekerja

Analisis kebutuhan pelatihan adalah analisis kebutuhan pekerjaan yang dirancang khusus untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan utama untuk mencapai tujuan organisasi. Mengetahui persyaratan ini perusahaan dapat terbantu dan dapat efisien dalam menggunakan sumber daya serta menghindari pelatihan yang tidak berguna karena memang tidak dibutuhkan karyawan.

Menurut Suwatno (2011:126-13), analisis kebutuhan pelatihan adalah komponen pelatihan yang berguna ketika kebutuhan pelatihan tingkat organisasi, pekerjaan, dan individu yang dibuat dalam proses analisis diketahui. Jadi dapat disimpulkan bahwa analisis kebutuhan pelatihan adalah identifikasi masalah perusahaan atau organisasi dengan bantuan program pelatihan.

Jadi analisis kebutuhan pelatihan tenaga kerja ini manfaatnya untuk menentukan bagian organisasi mana yang membutuhkan program pelatihan. Tujuan adalah untuk mengetahui konten pelatihan apa yang diperlukan agar karyawan dapat melakukan tugasnya secara kompeten dan lebih baik setelah mengikuti program pelatihan. Selain itu, analisis ini berguna untuk mengetahui karakteristik tenaga kerja, seperti: keterampilan dan kemampuan yang dimiliki tenaga kerja untuk melaksanakan tugasnya agar lebih efisien dan efektif.

DAFTAR PUSTAKA

- Handoko, T. Hani. 2000. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi ke 2. Yogyakarta : BPFE.
- Hasibuan, Malayu. 2008. *Manajemen Dasar. Pengertian, Dan Masalah*, Jakarta: PT Bumi Aksara..
- Kadarisman. 2013. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Depok: Raja Grafindo Persada.
- Kaswan, 2013, *Pelatihan dan Pengembangan Untuk Meningkatkan Kinerja SDM*, Bandung: Alfabeta.
- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung. PT, Remaja Rosdakarya
- Mathis L. Robert dan John Jackson, 2006, *Human Resource Management*, Jakarta: Salemba Empat.
- Nitisemito, Alex S, 1982, *Manajemen Personalia*, Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Sedarmayanti, 2010, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, cetakan kedua, Bandung : Penerbit Mandar Maju.
- Simamora, Henry, 2006, *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Simamora, Henry, 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta : STIE YKPN.
- Suwatno dan Priansa, 2011, *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*, Bandung : Alfabeta.

BAB 5

KEPEMIMPINAN DALAM PERUSAHAAN

Oleh Yongker Baali

5.1 Pendahuluan

Kepemimpinan (*leadership*) sangatlah penting dalam kegiatan perusahaan dan merupakan proses untuk mempengaruhi, memotivasi, serta membuat orang lain dapat berkontribusi terhadap kesuksesan dan efektivitas suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Keberhasilan manajemen perusahaan dipengaruhi oleh pemimpin perusahaan. Kepemimpinan bisnis terkait dengan proses sadar seseorang untuk menekankan pengaruhnya terhadap orang lain. Manajer dan karyawan adalah bagian dari sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan elemen utama dari suatu perusahaan dibandingkan dengan elemen lain seperti modal, teknologi dan uang. Sumber daya manusia adalah pelaksana dalam perusahaan yang mengelola dan memanfaatkan unsur-unsur tersebut. Elemen ini harus dikelola dan digunakan secara efektif dan efisien. Sumber daya manusia merupakan bagian terpenting dalam semua kegiatan yang dilakukan dalam suatu perusahaan. Tanpa peran sumber daya manusia yang kuat dalam pengelolaan modal, teknologi dan keuangan, pastinya tidak akan efektif. Karyawan perusahaan dipercaya untuk menjalankan perusahaan, sedangkan manajemen adalah orang yang bertanggung jawab untuk mengatur jalannya perusahaan.

Menurut Arep dan Tanjung (2003), ada empat jenis kepemimpinan yang umum digunakan. Pertama adalah kepemimpinan demokratis (*democratic leadership*), kepemimpinan yang menekankan pada kemampuan membangun akhlak dan kemampuan membangun kepercayaan. Yang kedua kepemimpinan diktator atau autokratis (*dictatorial or autocratic leadership*), kepemimpinan yang berfokus pada mengumpulkan keuntungan pribadi dan/atau kolektif, dengan kemauan untuk mengambil semua risiko. Yang ketiga merupakan kepemimpinan paternalistik adalah gaya kepemimpinan, yang dibentuk oleh kepemimpinan demokratis dan kepemimpinan diktator, dimana kemauangan pemimpin harus tetap diikuti tetapi masih menggunakan unsur-unsur demokrasi. Yang keempat gaya kepemimpinan kendali bebas (*free rein leadership*) kepemimpinan ini adalah gaya kepemimpinan yang melakukan semua tugas manajerial diserahkan untuk karyawan dengan hanya mengikuti prinsip-prinsip yang telah ditetapkan oleh pemimpin.

5.2 Definisi Pemimpin

Dalam sebuah perusahaan ataupun organisasi diperlukan seorang pemimpin yang memiliki jiwa kepemimpinan (*leadership*). Sampai saat ini kepemimpinan masih menjadi hal yang sering dibahas dan diberi pelatihan khusus agar dapat memimpin sebuah perusahaan untuk berjalan sesuai tujuannya.

Kepemimpinan di era saat ini sudah menjadi sebuah jabatan yang formal dalam perusahaan. Kepemimpinan dituntut untuk dapat melayani bukan hanya sekedar menuntut fasilitas dan kenyamanan dalam perusahaan. Kepemimpinan menjadi faktor penentu keberhasilan perusahaan, pemimpin yang baik mampu membimbing rekan kerja yang lain untuk selalu mencapai tujuan dengan lebih bertanggung jawab sehingga perusahaan dengan cepat dapat menjadi tujuan yang diharapkan. Kepemimpinan yang baik juga diharapkan dapat

memberikan dampak yang signifikan bagi kestabilan dan kesesuaian perusahaan (Suherman, 2019).

Menurut Bass pada bukunya yang berjudul *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership* (1990) pemimpin adalah Seorang pemimpin adalah agen perubahan, orang yang bekerja sehingga tindakan mereka lebih mempengaruhi orang lain daripada diri mereka sendiri. Kepemimpinan terjadi ketika salah satu anggota tim mengubah motivasi atau kemampuan anggota tim lainnya. Sehingga dapat didefinisikan bahwa pemimpin itu orang yang bisa membawakan perubahan baik bagi individu maupun sebuah perusahaan yang banyak bergerak secara tim. Semakin baik dan berkualitas seorang pemimpin dapat membawa perusahaan mencapai tujuannya lebih cepat dengan hasil yang lebih efisien.

Pemimpin bertugas untuk membimbing dan mengawasi setiap anggotanya dalam hal ini dalam suatu perusahaan pasti dibutuhkan pemimpin yang cekatan yang bisa juga mengontrol diri sendiri dan mampu mengeluarkan karakter pemimpin yang akan mengarahkan perusahaan. Hal ini disebut juga sebagai kepemimpinan yang secara etimologis dipaparkan oleh Soehardjono (1998) bahwa *Leadership* berasal dari kata “*to lead*” (Bahasa: Inggris) yang berarti kepemimpinan. Kemudian muncul kata “*Leader*” yang berarti pemimpin, yang selanjutnya melahirkan istilah *leadership* yang dalam terjemahannya berarti kepemimpinan yang dapat diartikan sebagai penggerak atau mengepalai suatu kegiatan dan juga bisa diartikan sebagai menunjukkan jalan yang baik atau benar.

Kepemimpinan memiliki arti yang lebih luas mengenai kekuasaan karena merupakan upaya untuk membuat orang tidak hanya melakukan apa yang diharapkan tetapi juga untuk mencapai tujuan perusahaan. Meskipun banyak di antara pemimpin yang ketika dilantik mengatakan bahwa jabatan adalah sebuah amanah, namun dalam kenyataannya sedikit sekali atau dapat dikatakan hampir tidak ada pemimpin yang

sungguh-sungguh menerapkan kepemimpinan dari hati, yaitu kepemimpinan yang melayani.

5.3 Peran Pemimpin

Setiap perusahaan pasti akan digerakkan oleh kelompok-kelompok kecil yang biasa disebut tim, dan disetiap tim memiliki campuran karakteristik dan motivasi yang berbeda setiap individunya. Baik untuk menaikkan taraf hidup maupun yang memang ingin memajukan sebuah perusahaan tempatnya bekerja. Perbedaan motivasi inilah yang banyak mempengaruhi perjalanan sebuah perusahaan untuk mencapai tujuannya. Ini sudah menjadi rahasia umum bahwa setiap anggota yang bekerja memiliki tujuan dan motivasi yang berbeda-beda. Untuk itu diperlukan seorang pemimpin yang dapat mengarahkan bahkan mengubah pola pikir dan motivasi agar dapat membantu perusahaan mencapai tujuannya,

Seorang pemimpin yang melayani merupakan impian setiap perusahaan dan yang sangat diperlukan perusahaan-perusahaan besar. Pemimpin diharapkan selain memiliki kecakapan dan terampil perlu juga pemberian diri yang nyata, dimana pemimpin memiliki kesungguhan untuk bekerja secara efektif dan efisien serta dapat mengayomi anggotanya untuk sama-sama mencapai tujuan. Kedua hal ini tidak dapat dipisahkan memiliki keterampilan akan terasa kurang efektif ketika bekerja tidak dilandaskan pada moral dan etika bekerja yang baik. Dalam usaha untuk meningkatkan kinerja sudah menjadi mutlak bahwa seorang pemimpin sangat dibutuhkan sebagai penyambung lidah ataupun perantara yang baik untuk menyampaikan tujuan perusahaan kepada orang-orang yang diarahkan olehnya sehingga dibutuhkan komunikasi dua arah yang efektif.

Menurut Fazrien (2014) seorang pemimpin harus memiliki 4 peran yang sangat penting dalam mengelola sebuah usaha agar dapat berkembang dan menuju ke tujuannya dengan lebih

baik dan efisien. Keempat peran yaitu peran sebagai motivator, peran sebagai pengarah, peran sebagai pengawas, dan peran sebagai komunikator.

5.3.1 Peran Pemimpin Sebagai Motivator

Motivasi kerja sangat penting dalam organisasi manapun, dan motivasi pemimpin sebagai otoritas tertinggi dalam organisasi itu penting, terutama karena pemimpin sangat membantu dalam mempromosikan pekerjaan karyawan dalam organisasi. Pemimpin yang dapat memberikan motivasi lebih baik dalam membangun suasana kerja dibandingkan dengan pemimpin yang tidak peduli dengan karyawannya. Pemimpin yang dapat memotivasi karyawannya dapat meningkatkan inisiatif dan produktivitas pekerjaan dari karyawannya.

5.3.2 Peran Pemimpin Sebagai Pengarah

Dalam mencapai tujuan tertentu setiap organisasi maupun kegiatan usaha pastinya memerlukan suatu pengarahan agar selalu dalam jalur yang benar. Pemimpin sebagai pengarah berarti seorang pemimpin dapat mengarahkan karyawannya, dalam hal ini dapat memberikan instruksi yang baik, dapat membimbing dan mengawasi setiap pekerjaan dari karyawannya. Pengarahan ini menjadi suatu hal yang sangat penting dan banyak dianggap sebagai jantung dari suatu proses manajemen. Tujuan yang sudah ditetapkan kemungkinan akan gagal jika tidak adanya pengarahan yang baik. Sumber daya yang bermacam-macam perlu digerakkan dengan pengarahan yang baik sehingga dapat melakukan aktivitas sesuai perencanaan awal. Proses pengarahan akan menentukan keberhasilan sebuah perusahaan untuk mencapai tujuannya.

5.3.3 Peran Pemimpin Sebagai Pengawas

Pengawasan merupakan salah satu fungsi manajemen yang merupakan tugas dan tanggung jawab pimpinan organisasi yang dikelolanya sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan bertujuan untuk mengukur sejauh mana mekanisme dan prosedur kerja yang telah ditetapkan dapat berjalan dan hasilnya yang diharapkan sangat memuaskan. Pengawasan yang dilakukan tergantung dengan pendekatan kepada karyawan, pengawasan dapat dilakukan secara ketat maupun tidak ketat. Dalam beberapa hal pengawasan yang terlalu ketat malah membuat karyawan merasa lebih tertekan dan hanya membuat pekerjaan kurang baik. Untuk itu pengawasan yang dilakukan sebaiknya dengan penyesuaian pendekatan dan ada aturan yang tertulis yang jelas sehingga karyawan pun telah memahami sistem kerja yang dilakukan oleh perusahaan.

Pengawasan juga harus dilakukan senyaman mungkin agar pegawai dapat merasakan lingkungan kerja yang nyaman. Tidak terlalu menekan dan cenderung pengawasan dilakukan secara adil. Hal ini juga berbanding lurus dengan tingkat SDM yang ada, dimana ketika karyawan memiliki skill yang sudah baik atau sudah berada pada level yang cukup tinggi maka pengawasan akan lebih dilonggarkan karena dianggap sudah bisa menyelesaikan pekerjaannya dengan efektif dan efisien. Pengawasan harus dilakukan secara konsisten untuk memberikan dampak yang signifikan, dengan konsistensi yang dilakukan pemimpin dapat melakukan penilaian terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat membantu pemimpin untuk mengambil tindakan preventif dan koreksi jika diperlukan.

5.3.4 Peran Pemimpin Sebagai Komunikator

Dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan tentunya perlu pemikiran dan pemahaman yang sama, salah satu cara untuk mencapai hal tersebut adalah dengan komunikasi.

Komunikasi merupakan hal yang pasti ditemui dalam suatu organisasi apalagi dalam sebuah kegiatan usaha agar tidak terjadi salah pemahaman karena komunikasi yang buruk. Para pemimpin harus memiliki skill komunikasi yang baik, agar apa yang disampaikan maupun pengarahan yang diberikan dapat dengan mudah dipahami oleh karyawan sehingga tidak terjadi salah paham.

Komunikasi yang diharapkan tidak hanya terbatas pada masalah pekerjaan, tetapi ketika pemimpin memiliki waktu luang dan tidak sibuk, seorang pemimpin tidak ragu untuk bertemu dengan karyawannya dan berdiskusi. Diskusi mengenai hal-hal diluar pekerjaan cenderung membuat pikiran lebih tenang dan bagi para karyawan akan merasa dipedulikan sehingga lingkungan kerja secara otomatis akan terasa lebih hangat dan penuh rasa kekeluargaan. Oleh karena itu, pemimpin memiliki tanggung jawab untuk menciptakan komunikasi yang efektif bukan hanya masalah pekerjaan tapi juga hal-hal diluar pekerjaan.

Dengan adanya komunikasi dua arah yang efektif tentunya tujuan yang telah ditetapkan sejak awal bisa dicapai sesuai waktunya bahkan lebih cepat. Pemimpin dapat dikatakan berhasil menguasai peran ini apabila dalam penyampaian sudah mudah dimengerti oleh karyawannya dan para karyawan pun tidak merasa adanya ketakutan ketika berkomunikasi dengan atasan. Karyawan tetap menghormati pemimpin sebagai atasannya bukan merasa lebih hebat dari pada pemimpin. Banyak yang bisa menjadi pemimpin tetapi hanya sedikit orang yang dapat mampu berkomunikasi dengan baik.

5.4 Fungsi Utama Kepemimpinan

Kepemimpinan sebenarnya sudah merupakan fungsi bukan sebuah jabatan. Dalam sebuah organisasi siapa pun yang telah menjalankan fungsi tugas, fungsi hubungan, atau fungsi lainnya berarti dia telah melakukan fungsi kepemimpinan.

Ketika seseorang itu sudah bisa mengatur dan menerapkan tugas peran setiap orang yang ada dalam kelompoknya berarti dia telah menjalankan fungsi kepemimpinan (Keating, 2018).

Pada prinsipnya fungsi dari kepemimpinan adalah memberikan pengaruh dari seorang pemimpin ke seluruh pekerja yang ada di organisasi, perusahaan atau komunitas masyarakat untuk mencari makna, mengidentifikasi perilaku, mendorong orang untuk bangkit, mengubah orang dan masyarakat serta mengangkat martabat kelompoknya (Calen, 2022). Tugas yang paling sering diabaikan oleh pemimpin dalam bekerja adalah menjaga kebersamaan tim dan komunitas kerja. Dimana kebersamaan dan keharmonisan ruang kerja merupakan hal penting yang perlu diciptakan agar dapat mencapai tujuan dari organisasi atau perusahaan.

Hingga saat ini pemimpin selalu menjadi hal yang paling diperlukan perusahaan dari seorang pemimpin. Begitu banyak pelatihan kepemimpinan yang diberikan untuk tiap lapisan masyarakat, hal ini disebabkan oleh fungsi dari kepemimpinan itu sendiri yang diperlukan untuk mencapai hal-hal yang telah ditetapkan organisasi ataupun perusahaan yang akan menjadi tujuannya. Pemimpin yang baik tentunya diharapkan dapat menjalankan semua fungsi dari kepemimpinan namun tujuan yang paling diharapkan oleh seorang pemimpin yaitu dapat mendorong karyawannya untuk memberikan hasil kerja yang efektif dan efisien.

5.5 Kecerdasan Emosional Kepemimpinan

Menurut KBBI kecerdasan emosioanl meliputi kercerdasan yang berkaitan dengan kepedulian dan hati melalui interaksi sesama manusia, dengan makhluk lain, maupun alam sekitarnya. Kecerdasan emosional sebagai kecerdasan sosial yang mampu untuk memonitor perasaan dan emosi orang terhadap diri sendiri dan orang lain diperkenalkan oleh psikolog asal Amerika, Peter Salovey (Salovey & Mayer, 1990).

Menurut Goleman (2005) kecerdasan emosional merupakan kemampuan mengenali perasaan diri sendiri dan orang lain, memotivasi diri sendiri, serta mampu mengelola emosi diri dengan baik dalam berhubungan dengan orang lain. Goleman pun mengungkapkan bahwa kecerdasan emosional memiliki empat dimensi yaitu;

1. Mempersepsi emosi

Dalam memahami emosi perlu adanya kemampuan untuk mempersepsikan emosi itu sendiri. Maksud dari mempersepsikan emosi adalah cara kita mengetahui atau memahami sinyal nonverbal seperti bahasa tubuh dan ekspresi wajah seseorang untuk memahami emosi yang saat ini dirasakan.

2. Merasionalkan dengan emosi

Emosi dapat digunakan untuk kegiatan sehari-hari dalam kegiatan berpikir maupun kegiatan mental seperti pemecahan masalah. Emosi dapat mengontrol kegiatan yang dilakukan, dapat membantu memprioritaskan apa yang perlu dilakukan terlebih dahulu. Kebanyakan orang cenderung merespon suatu hal yang telah dipendam berdasarkan emosi.

3. Memahami emosi-emosi

Satu individu pasti emosi yang ditemui sehari-hari akan berbeda-beda, apalagi dalam sebuah perusahaan terdapat banyak macam karakter dengan emosi yang berbeda-beda. Emosi harus dapat dipahami dan diketahui maknanya. Saat mencoba memahami emosi kemarahan harus diketahui penyebabnya dan untuk apa seseorang itu marah.

4. Manajemen emosi

Manajemen emosi merupakan kunci paling penting untuk kemampuan mengelola emosi secara efektif. Bagaimana seseorang mampu mengatur emosi, merespons dengan tepat emosi dari orang lain merupakan sebuah indikator bahwa seseorang telah berhasil manajemen emosinya.

Kecerdasan emosional dianggap atribut tingkat tinggi yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin untuk dapat membawa perusahaan disebut berhasil atau sukses. Peran pemimpin yang mampu menguasai dan mengembangkan kecerdasan emosionalnya akan menjadikan dirinya menjadi seorang pemimpin yang dinilai dapat bekerja dengan efektif. Dengan kemampuan kecerdasan emosional yang terus diasah seorang pemimpin pasti akan lebih cepat mencapai kesuksesan karena membantu dalam pengambilan keputusan dan lebih matang untuk menyelesaikan suatu permasalahan.

Kepemimpinan tidak dapat berjalan secara sempurna jika tidak dibarengi dengan kecerdasan emosional yang tinggi. Hal ini dapat mengurangi keprofesionalitasan seorang pemimpin dalam bekerja. Hal-hal negatif yang dapat merugikan organisasi ataupun perusahaan pasti masih akan ditemukan oleh pemimpin seperti ini. Semakin tinggi tingkat kecerdasan emosional yang dimiliki pemimpin akan semakin baik juga kualitas yang dapat dipengaruhi pemimpin kepada karyawannya. Hal ini dapat mengembangkan rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaan yang dilakukan.

Goleman (2005) juga menyebutkan bahwa ada lima unsur dasar dalam kecerdasan emosional yaitu;

1. Kesadaran Diri (*Self-Awareness*)

Kesadaran Diri merupakan kemampuan seseorang untuk mengetahui perasaannya sendiri dan menggunakan apa yang dirasakan untuk membantu dirinya dalam pengambilan sebuah keputusan. Memikirkan hal-hal yang lebih realistis berdasarkan kemampuan diri sendiri dan kepercayaan diri.

2. Pengaturan Diri (*Self-Management*)

Pengaturan diri merupakan kemampuan seseorang dalam proses pengendalian dan penanganan emosi yang dirasakan agar emosi ini dapat memberikan output yang positif terlebih khusus dalam pelaksanaan tugas. Pengaturan diri

juga memungkinkan seseorang untuk lebih peka dengan kata hatinya, cenderung dapat menunda kenikmatan sesaat sebelum tercapainya tujuan yang telah ditetapkan sejak awal.

3. Motivasi (*Self-Motivation*)

Motivasi merupakan kemampuan seseorang untuk tetap melakukan hal-hal positif dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Mampu bangkit dari keterpurukan dan bisa mengambil inisiatif kerja dengan bekerja lebih efektif. Dapat menjauhkan diri dari rasa frustrasi akibat kegagalan dalam suatu hal.

4. Empati

Empati merupakan kemampuan untuk berbagi perasaan dengan orang lain. Apa yang dirasakan orang lain dapat dipahami sesuai perspektif orang tersebut. Dapat menumbuhkan rasa kepedulian dan memupuk rasa saling percaya sehingga memungkinkan seseorang untuk dapat menyelaraskan diri dengan berbagai tipe hubungan antar sesama.

5. Keterampilan Sosial (*Relationship-Management*)

Keterampilan sosial merupakan kemampuan seseorang untuk dapat menangani emosinya dengan baik sehingga dapat menimbulkan hubungan yang baik saat berinteraksi sosial dengan orang lain. Mampu untuk membaca situasi dengan cermat, dapat berinteraksi dengan lancar tanpa terbatah-batah sehingga dengan kemampuan ini dapat mempengaruhi orang lain dan menjadi pemimpin yang dapat bermusyawarah, menyelesaikan permasalahan dan bisa melakukan kerja sama tim yang baik.

Kecerdasan emosional juga dapat mempengaruhi gaya kepemimpinannya. Kepemimpinan yang efektif pasti akan memiliki beberapa elemen kecerdasan emosional didalamnya seperti kesadaran diri, pengelolaan diri, kesadaran sosial, dan

pengelolaan relasi. Elemen ini sangat penting dalam membantu seorang pemimpin dalam mengambil keputusan dan akan memberikan pengaruh positif bagi karyawannya.

Dalam berinteraksi dengan sesama, setiap pemimpin memiliki gaya interaksi yang berbeda-beda. Gaya interaksi ini dipengaruhi oleh kecerdasan yang dimiliki. Pemimpin dengan kecerdasan emosional yang tinggi dan memiliki gaya interaksi yang sesuai tentunya akan lebih dihormati oleh karyawan dan dapat membantu dalam menciptakan lingkungan kerja yang nyaman. Ketika lingkungan kerja diciptakan dengan nyaman tentunya dapat meningkatkan kinerja dari setiap karyawan. Pemimpin dengan kecerdasan emosional juga tentunya dapat melakukan pekerjaan dengan baik, efektif dan efisien. Sehingga karyawan pun akan merasa lebih bertanggung jawab dengan pekerjaannya. Orang-orang yang dipimpin pun akan merasa lebih puas dengan keputusan-keputusan yang diambil oleh pemimpinnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Arep dan Tanjung, H. (2003) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Universitas Trisakti
- Bass, B. M. (1990) *Bass & Stodgill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. Third. New York: The Free Press.
- Calen dan Theng, B. P. (2022) *Pemimpin & Kepemimpinan Organisasi Dalam Dunia Usaha dan Dunia Industri*. Medan: Merdeka Kreasi Group.
- Fazrien, A. dkk. (2014) 'Peran Pemimpin Dalam Pencapaian Kinerja Pegawai (Studi pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang)', *Jurnal Administrasi Publik*, 2(4), pp. 603–607.
- Goleman, D. (2005) *Emotional Intelligence*. New York: Bantam Dell.
- Keating, C. J. (2018) *Dasar-dasar Kepemimpinan Landasan Filosofis dan Panduan Praktirs*. Bandung: Hikam Media Utama.
- Salovey, P. dan Mayer, J. D. (1990) 'Emotional intelligence. Imagination, Cognition and Personality', 9(3), pp. 185–211.
- Soehardjono (1998) *Kepemimpinan: Suatu tinjauan singkat tentang Pemimpin dan Kepemimpinan serta Usaha-usaha Pengembangannya*. Malang: APDN Malang.
- Suherman, U. D. (2019) 'Pentingnya Kepemimpinan Dalam Organisasi', *Jurnal Ilmu Akuntansi dan Bisnis Syariah*, 1(2), pp. 260–274.

BAB 6

DESAIN DAN STRUKTUR ORGANISASI

Oleh Nicholas Simarmata

6.1 Apa itu desain organisasi?

Ketika memikirkan desain organisasi, banyak orang berpikir tentang struktur. Desain organisasi terdiri dari keputusan tentang struktur, proses, sistem, peran dan hubungan yang formal (Walton & Nadler, 1994). Dalam merancang organisasi harus dipertimbangkan tujuan dan filosofinya, dan bagaimana tujuan akan diimplementasikan atau dioperasionalkan. Melalui struktur tersebut ditetapkan jalur pelaporan, metode komunikasi, prosedur untuk membuat keputusan dan pemecahan masalah sistem, aturan atau pedoman untuk perilaku karyawan, dan sistem dari pencapaian tujuan yang bermanfaat. Elemen dari desain organisasi meliputi: (1) Formalisasi atau adanya aturan tertulis, prosedur dan kebijakan, (2) Spesialisasi atau subdivisi dari tenaga kerja tidak langsung, dan (3) Desentralisasi atau lokus vertikal dari otoritas pengambilan keputusan.

Bentuk organisasi muncul untuk mengatasi kondisi lingkungan yang baru dan dihasilkan dari berbagai tindakan eksperimental yang diambil oleh perusahaan inovatif (Miles & Snow, 1986). Organisasi yang fleksibel bukanlah organisasi dengan desain tertentu, seperti organisasi berbasis tim atau matriks, melainkan organisasi yang dapat berpindah dari satu arketipe desain ke arketipe desain lainnya, atau arketipe campuran. Arketipe meliputi struktur yang sangat

tersentralisasi, agak tersentralisasi/otonom, sangat otonom dan sangat terdesentralisasi. Ketiga arketipe ini adalah titik-titik pada sebuah kontinum, mulai dari “sangat tersentralisasi” di satu sisi ekstrem hingga “sangat otonom dan terdesentralisasi” di sisi ekstrem lainnya. Setiap arketipe memiliki keanggotaan yang berbeda, filosofi dalam beroperasi, hierarki, sistem kontrol, aliran informasi, teknologi, proses kerja, pola perilaku, proses pengambilan keputusan, gaya manajemen, jaringan informal, pemimpin, status, keterlibatan, dan seragam. Struktur tidak bisa terpisah dari elemen budaya lainnya. Di banyak organisasi, inisiatif perubahan cenderung sedikit demi sedikit, menghasilkan desain organisasi yang terdapat kerumitan dan paradoks. Praktik manajemen lama tidak mudah dalam lingkungan fisik yang bertujuan untuk membangkitkan kreativitas dan pemberdayaan.

6.2 Kriteria desain organisasi yang berhasil

Tantangan bagi desain organisasi yang dapat membuat organisasi sukses adalah mengidentifikasi kriteria desain organisasi yang bagaimana yang dapat mengupayakan desain organisasi yang kondusif sehingga dapat menciptakan kinerja organisasi yang tinggi. Misalnya, ada beberapa kriteria desain organisasi dari teori yang kompleks yang menunjukkan bahwa organisasi mampu untuk tidak terseret ke dalam kekacauan yang ditandai dengan prosedur dan sistem yang terstandar serta fleksibilitas dan ruang yang cukup bagi karyawan untuk bekerja sehingga dapat menghasilkan pemberdayaan.

Semua hal itu bergantung pada keseimbangan yang tepat dari hal-hal berikut ini: (1) Arus informasi. Harus ada informasi yang cukup dengan kualitas dan ketepatan waktu untuk memastikan bahwa karyawan mengetahui apa yang sedang terjadi. Tetapi tidak juga terlalu banyak sehingga orang merasa dibombardir informasi dan berhenti memperhatikan pesan yang ada; (2) Keragaman. Harus ada cukup banyak keragaman dalam

ide, pendekatan, dan orang sehingga perspektif yang baru dapat digabungkan; dan (3) Kekuasaan. Harus ada kebebasan yang cukup dari kontrol langsung sehingga karyawan dapat menggunakan inisiatif mereka, tetapi juga tidak begitu banyak agar tidak terjadi kekacauan.

Kriteria sukses dari desain organisasi telah berubah. Selama sebagian besar pada abad ke-20, ada empat faktor yang memengaruhi keberhasilan organisasi (Ashkenas, Ulrich, Jich, & Herr, 1998): (1) Ukuran. Semakin besar sebuah perusahaan maka semakin mampu mencapai efisiensi produksi atau layanan, meningkatkan modal, dan menarik pelanggan dan pemasok; (2) Kejelasan peran. Dalam organisasi yang besar dimana tugas-tugas dibagi maka perbedaan yang jelas dibuat antara manajer dan pekerja serta tingkat otoritas dijabarkan dengan jelas. Ini memiliki keuntungan bahwa setiap karyawan mengetahui apa yang harus dilakukan dan bekerja sesuai dengan deskripsi pekerjaannya; (3) Spesialisasi. Saat tugas-tugas dibagi maka spesialisasi diciptakan dan keahlian dikembangkan. Disiplin pada sumber daya manusia, keuangan, teknologi informasi menjadi muncul; (4) Kontrol. Organisasi besar menciptakan kontrol untuk memastikan bahwa semua bagian organisasi berjalan sesuai dengan kebutuhan untuk menghasilkan produk atau layanan.

Peran manajer adalah untuk memastikan bahwa karyawan melakukan hal yang benar pada waktu yang tepat. Struktur organisasi dipandang sebagai kendaraan utama untuk mencapai efektivitas. Tujuannya adalah untuk menciptakan struktur yang sedekat mungkin dengan empat faktor keberhasilan organisasi. Kesuksesan yang berkelanjutan untuk jangka menengah hingga panjang berasal dari kemampuan organisasi untuk memanfaatkan sumber dayanya (Holbeche, 2005). Ada empat tema yang sangat penting bagi daya ungkit organisasi (Ashkenas, Ulrich, Jich, & Herr, 1998): (1) Kecepatan (bukan ukuran). Ini adalah kemampuan untuk mengurangi

birokrasi, mempercepat waktu siklus dan menciptakan peningkatan kemampuan untuk perubahan. Ini adalah kemampuan untuk menghadirkan produk baru ke pasar dengan lebih cepat, dan mengubah strategi lebih cepat daripada sebelumnya. Kecepatan menyiratkan bahwa ada waktu yang cukup sehingga karyawan terstimulasi untuk merespons dan meningkatkan output mereka dari tahun ke tahun. Perusahaan yang lebih kecil cenderung memiliki keunggulan dibandingkan perusahaan yang lebih besar dalam waktu yang mereka perlukan untuk mengubah arah karena lebih sedikit karyawan yang dimobilisasi menuju perubahan. Perusahaan besar perlu bertindak seperti perusahaan kecil, sambil mempertahankan akses ke sumber daya perusahaan yang besar. Sebagai unit yang tumbuh lebih besar maka unit tersebut dibagi menjadi unit lain.

(2) Fleksibilitas (bukan kekakuan). Karyawan dalam organisasi yang fleksibel melakukan banyak pekerjaan dan terus-menerus mempelajari keterampilan baru. Sementara itu organisasi melakukan berbagai cara, bereksperimen, dan melakukan perubahan. Organisasi yang fleksibel dapat tumbuh diatas ambiguitas dan mendorong tim ad hoc yang terbentuk dan berubah seiring dengan pergeseran tugas; (3) Integrasi (bukan spesialisasi). Organisasi yang terintegrasi menciptakan mekanisme agar beberapa tugas dapat dilakukan secara bersamaan daripada menugaskan spesialis untuk masing-masing tugas tersebut. Posisi dan kompetensi spesialis masih diperlukan namun tetap perlu untuk berkolaborasi dengan karyawan lain dalam menciptakan keseluruhan yang terintegrasi. Konsep perubahan dibangun ke dalam proses agar memungkinkan penyebaran inisiatif baru secara cepat dan memobilisasi sumber daya yang tepat untuk mewujudkan sesuatu; dan (4) Inovasi (bukan kontrol). Organisasi tanpa batas menciptakan proses dan lingkungan inovatif yang mendorong dan menghargai kreativitas.

Organisasi inovatif cenderung mengambil salah satu bentuk organisasi baru seperti organisasi yang berbasis atau berbentuk jaringan. Jaringan internal dan eksternal memperkaya aliran pengetahuan. Manajemen sumber daya manusia harus terus diperbaiki dan tim di dalamnya harus terintegrasi ke dalam proses bisnis.

6.3 Struktur organisasi

Sebagian besar perusahaan besar secara berkala melakukan restrukturisasi untuk menciptakan organisasi yang “lebih datar” yang meningkatkan pelaporan atau tanggung jawab dalam perusahaan. Informasi dapat memainkan peran yang penting dalam menghilangkan hal yang tidak perlu dalam struktur organisasi. Dengan merampingkan proses, meminimalkan lapisan, memfasilitasi komunikasi, dan meningkatkan pemantauan maka informasi akan membantu dalam menciptakan struktur organisasi yang lebih gesit dan fleksibel (Steger, Amann, & Maznevski, 2007).

Organisasi akan berhasil jika dapat memelihara dan memodifikasi struktur organisasi agar dapat terus memenuhi tuntutan perubahan dari pemangku kepentingan dan lingkungan eksternal. Perubahan yang cukup dramatis selama dua dekade terakhir mencakup peningkatan persaingan yang sangat ketat karena globalisasi, kemajuan teknologi yang pesat, dan deregulasi berskala luas dari industri. Dengan memodifikasi atau menemukan kembali struktur organisasi yang tepat dan sesuai maka organisasi akan dapat sukses keluar dari masa kekacauan dengan lebih kuat dan lebih responsif daripada sebelumnya. Organisasi yang telah berhasil melakukan penyesuaian struktur organisasi untuk memenuhi kondisi pasar yang berubah telah menyadari manfaat berikut (Gibson, Ivancevich, Donnelly, Jr., & Konopaske, 2009): (1) Memanfaatkan pembelajaran dan menciptakan organisasi yang “baru”, (2) Menjadi lebih fleksibel dan responsif terhadap

kebutuhan perubahan dan permintaan pelanggan, vendor, dan kelompok pemangku kepentingan lainnya, dan (3) Mengurangi biaya operasional sekaligus meningkatkan produktivitas.

Organisasi dengan peluang terbaik untuk mencapai kesuksesan adalah organisasi yang terus memodifikasi struktur organisasinya secara berkelanjutan untuk mengarahkan bentuk cakupan persaingan, teknologi, dan lingkungan yang selalu berubah. Struktur organisasi dihasilkan oleh keputusan manajerial dari empat atribut penting semua organisasi yaitu pembagian kerja, dasar untuk departementalisasi, ukuran departemen, dan pendelegasian wewenang. Keputusan yang diambil oleh manajer dipengaruhi oleh faktor desain pekerjaan dan faktor desain organisasi seperti perbedaan individu, kompetensi tugas, teknologi, ketidakpastian lingkungan, strategi, dan karakteristik tertentu dari manajer itu sendiri. Struktur organisasi berkontribusi pada efektivitas organisasi (Gibson, Ivancevich, Donnelly, Jr., & Konopaske, 2009).

6.4 Konsep Struktur Organisasi

Struktur organisasi merupakan konsep yang abstrak. Tidak ada yang pernah benar-benar melihatnya. Apa yang kita lihat adalah bukti dari struktur tersebut. Kemudian dari bukti itu kita menyimpulkan adanya struktur (Gibson, Ivancevich, Donnelly, Jr., & Konopaske, 2009).

6.2.1 Struktur sebagai Pengaruh pada Perilaku

Struktur organisasi berperan penting sebagai pengaruh terhadap perilaku individu dan kelompok yang membentuk organisasi. Pentingnya struktur sebagai sumber pengaruh adalah diterima secara luas sehingga beberapa ahli mendefinisikan konsep sebagai ciri-ciri organisasi yang berfungsi untuk mengendalikan atau membagi bagian-bagiannya. Kata kunci dalam definisi ini adalah kontrol. Pekerjaan adalah fitur penting pada organisasi mana pun. Semua

organisasi memiliki struktur pekerjaan. Keberadaan struktur organisasi membedakan organisasi yang satu dengan yang lainnya. Bukti dari struktur yang paling terlihat adalah bagan organisasi. Organisasi kecil dapat berjalan dengan baik selama semua karyawan memahami apa yang harus mereka lakukan dan dengan siapa mereka harus melakukannya. Organisasi terdiri dari departemen, divisi, atau unit. Sebagai anggota departemen, karyawan harus mematuhi perjanjian, kebijakan, dan aturan yang dipegang bersama.

6.2.2 Struktur sebagai Kegiatan Berulang

Ciri dominan dari struktur organisasi adalah keteraturannya yang terpola. Definisi ini menekankan ketekunan dan keteraturan dari kegiatan. Definisi ini menunjukkan bahwa dalam organisasi, aktivitas tertentu dapat dikuantifikasi agar terjadi secara rutin. Definisi ini berfokus pada kegiatan organisasi yang terjadi secara teratur karena menekankan pada proses organisasi. Proses komunikasi, pengambilan keputusan, evaluasi kinerja, karir, dan sosialisasi terjadi dengan adanya aturan dan berguna untuk menganalisis pola komunikasi, pengambilan keputusan, dan proses lainnya serta berguna untuk membedakan antara aktivitas (atau proses) dan penyebab aktivitas tersebut.

6.5 Merancang Struktur Organisasi

Proses dimana manajer membuat pilihan disebut desain organisasi, yang secara sederhana berarti keputusan dan tindakan yang menghasilkan struktur organisasi (Davis & Weckler, 1997). Proses ini bisa eksplisit atau implisit, bisa dalam suatu waktu atau perlu waktu yang lebih lama, serta bisa dilakukan oleh manajer tunggal atau oleh tim manajer (Hannan, Polos, & Carroll, 2003; Heiner, 1988).

Keputusan pertama berfokus pada pekerjaan individu, dua keputusan berikutnya berfokus pada departemen atau kelompok pekerjaan, dan keputusan keempat mempertimbangkan masalah pendelegasian wewenang di seluruh struktur: (1) Manajer memutuskan bagaimana membagi tugas secara keseluruhan menjadi pekerjaan yang lebih simpel dari kegiatan terkait. Efek dari keputusan ini adalah untuk mendefinisikan pekerjaan dalam rangka aktivitas dan tanggung jawab yang terspesialisasi. Meskipun pekerjaan memiliki banyak karakteristik, yang paling penting adalah tingkat spesialisasinya; (2) Manajer memutuskan dasar untuk mengelompokkan pekerjaan individu. Keputusan ini mirip dengan keputusan klasifikasi lainnya dan dapat menghasilkan kelompok yang berisi pekerjaan yang relatif homogen (sama) atau heterogen (berbeda); (3) Manajer memutuskan ukuran yang tepat dari kelompok yang akan melapor kepada setiap atasan. Keputusan ini melibatkan penentuan apakah rentang kendali akan sempit atau lebar; dan (4) Manajer mendistribusikan wewenang diantara pekerjaan. Wewenang adalah hak untuk membuat keputusan tanpa persetujuan dari manajer yang lebih tinggi dan kepatuhan dari karyawan yang ditunjuk.

Semua pekerjaan mengandung tingkatan hak untuk membuat keputusan dalam batas yang sudah ditentukan. Namun tidak semua pekerjaan mengandung hak untuk menuntut kepatuhan dari karyawan. Adanya otoritas untuk membedakan pekerjaan manajerial dari pekerjaan non manajerial. Manajer dapat menuntut kepatuhan namun non manajerial tidak bisa. Struktur organisasi bervariasi tergantung pada pilihan yang dibuat oleh manajer. Struktur organisasi cenderung berada pada salah satu titik ekstrim atau berada pada sepanjang kontinum. Struktur yang cenderung berada di kiri dicirikan oleh sejumlah istilah antara lain “klasik, formalistik, terstruktur, birokratis, sistem 1, dan mekanistik”. Struktur yang cenderung berada di kanan disebut “neoklasik, informalistik,

tidak terstruktur, nonbirokrasi, sistem 4, dan organik”. Struktur yang berada pada sepanjang kontinum memiliki implikasi untuk kinerja serta perilaku individu dan kelompok (Rowland & Parry, 2009; Oldham & Hackman, 1981).

DAFTAR PUSTAKA

- Ashkenas, R., Ulrich, D., Jich, T. & Herr, S. (1998). *The Boundaryless Organization*. Jossey-Bass.
- Davis, M.R. & Weckler, D.A. (1997). *A Practical Guide to Organization Design*. Menlo Park, CA: Crisp Publications.
- Germain, R. & Spears, N. (1999). Quality management and its relationship with organisational context and design. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 16(4), 371–391.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., Donnelly, Jr. J.H., & Konopaske, R. (2009). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. Fourteenth Edition. New York: McGraw-Hill. ISBN 978-0-07-811266-9
- Hannan, M.T., Polos, L., & Carroll, G.R. (2003). The Fog of Change: Opacity and Asperity in Organizations. *Administrative Science Quarterly*. Vol.48. No.3. Page 399–432.
- Heiner, R.A. (1988). Imperfect Decisions in Organizations: Toward a Theory on Internal Structures. *Journal of Economic Behavior and Organization*. Vol.9. Page 25–44.
- Holbeche, L. (2005). *The High Performance Organization: Creating dynamic stability and sustainable Success*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann. ISBN: 0-7506-5620-4.
- Miles, R.E. & Snow, C.C. (1986). Organizations: new concepts for new forms. *California Management Review*, 28, 62–73.
- Oldham, G.R. & Hackman, J.R. (1981). Relationship between Organizational Structure and Employee Reactions: Comparing Alternative Frameworks. *Administrative Science Quarterly*. Vol.26. Pp.66–83.
- Rowland, P. & Parry, K. (2009). Consensual Commitment: A Grounded Theory of the Meso-level Influence of Organizational Design on Leadership and Decision making. *Leadership Quarterly*. Vol.20. No.4. Pp. 535–53.

- Steger, U., Amann, W., & Maznevski, M. (2007). *Managing Complexity in Global Organizations*. England: John Wiley & Sons, Ltd.
- Walton, E. & Nadler, D.A. (1994). Diagnosis for organization design. In: D.W. Bray (ed.), *Diagnosis for Organizational Change. Methods and Models*. The Guilford. Press, S. 85–112.

BAB 7

BUDAYA ORGANISASI

Oleh Haris Sandi Yudha

7.1 Pengertian Budaya Organisasi

Dalam sebuah organisasi terdapat beberapa hal yang juga akan selalu muncul yaitu keterikatan dalam perilaku dari setiap individu dalam organisasi tersebut. Misalnya dalam tingkah laku, berpakaian, berbicara dan bebrbagai hal yang bersifat baik dan tidaknya serta aktifitas yang harus dilakukan dalam hal-hal tertentu. Sebuah organisasi memang tidak dapat kelihatan, akan tetapi yang terlihat adalah setiap individunya dan semua barang atau alat yang berbentuk fisik yang dimiliki organisasi saja yang terlihat. Perbedaan sifat, perilaku dan karakteristik yang membedakan antara suatu organisasi dengan organisasi lainnya tersebut dapat dikatakan sebagai budaya organisasi.

Memang sedikit sulit dalam mendefinisikan budaya organisasi, namun pada umumnya para ahli (pakar) memberikan pengertian bahwa budaya organisasi adalah kebersamaan pengertian (*commom understanding*) dari para anggotanya untuk berperilaku yang sama, baik itu di luar maupun di dalam organisasinya.

Sebuah organisasi khususnya yang berbentuk perusahaan terdapat dua faktor penting yang menjadi patokan dalam menentukan kesuksesannya yaitu kualitas produk dan kepuasan konsumen. Oleh karena bagi organisasi yang mampu mencapai dan mempertahankan kualitas produk dan kepuasan konsumennya, maka organisasi dapat dikatakan sudah sukses dalam menjalankan roda organisasinya. Atas dasar tersebut maka setiap organisasi perlu untuk menyusun berbagai sumber

daya yang dimilikinya dan membuat perencanaan dalam penggunaan sumber daya tersebut dalam periode waktu tertentu agar dapat menghasilkan produk dan layanan yang sesuai dengan keinginan konsumennya. Dalam proses pengelolaan tersebut yang sering mengalami kesulitan adalah pengelolaan sumber daya manusia, apalagi jika anggota organisasinya berasal dari berbagai tempat yang memiliki perbedaan budaya yang berbeda. Hal ini menyebabkan seorang pemimpin harus mampu mengembangkan sebuah teknik dimana budaya organisasi akan dibangun.

Budaya merupakan sebuah kekuatan yang tidak terlihat dari organisasi mana pun, ketika sebuah gagasan dan tingkah laku yang di lembagakan maka dapat dianggap bahwa sebuah budaya organisasi telah muncul sebagai panduan bagi para anggota organisasi. Budaya organisasi adalah sebuah pola asumsi dasar yang dapat dipelajari oleh sebuah organisasi dalam memecahkan permasalahan yang dihadapinya dari penyesuaian diri eksternal dan integrasi internal, telah bekerja dengan baik dan dianggap berharga, oleh karena itu diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk menyadari, berpikir, dan merasakan dalam hubungan untuk masalah tersebut (Edgar Schein, 2004). Sedangkan Wallen III dan Hollenbeck mendefinisikan budaya organisasi sebagai sikap dan persepsi bersama dalam sebuah organisasi yang didasarkan pada seperangkat norma dan nilai fundamental sehingga dapat membantu anggota dalam memahami organisasi. Budaya organisasi tidak dapat dilahirkan tetapi harus ditemukan kemudian dikembangkan dalam periode waktu tertentu, sehingga memungkinkan anggota untuk tampil dalam kerangka budaya organisasi. Faktor lingkungan dan demografi akan memiliki peranan yang sangat penting dalam proses pengembangan budaya.

Budaya organisasi memiliki sifat yang informal dan erat kaitannya dengan cara hidup bersama dalam sebuah lingkungan.

Hal ini menyebabkan budaya organisasi menjadi sebuah faktor yang mengikat dalam suatu organisasi. Sikap profesionalisme yang dibentuk kepada para anggota organisasi tidak terlepas dari peranan budaya organisasi tersebut dalam proses pembentukannya, sehingga terbentuklah sebuah sistem dan sub-sistem yang terstandarisasi yang dapat mengurangi terjadinya konflik peran dari setiap anggota organisasi. Hal ini akan menumbuhkan gagasan-gagasan baru dalam pengambilan resiko sehingga muncul komunikasi yang baik dalam meningkatkan produktifitas dan kepuasan kerja dari setiap anggota organisasi. Jika kita telaah lagi dari sekian banyaknya orang-orang yang mengartikan budaya organisasi sedikit banyak memiliki kemiripan sehingga dapat di simpulkan bahwa budaya organisasi ini merupakan suatu hal yang diciptakan oleh suatu organisasi kepada para anggotanya yang isinya berupa nilai-nilai, norma, aturan, atau pun pola pikir dari organisasi tersebut sehingga organisasinya memiliki suatu keunikan/kekhas-an yang harus diikuti oleh setiap anggotanya agar tujuan dari organisasi tersebut dapat tercapai.

7.2 Fungsi Budaya Organisasi

Budaya organisasi berpengaruh pada perilaku anggota atau individu serta kelompok didalam suatu organisasi. Budaya organisasi yang ada di dalam organisasi bisa kuat dan bisa yang lemah. Budaya dikatakan kuat apabila nilai-nilai, sikap, dan kepercayaan bersama tersebut dipahami serta dianut dengan teguh dan komitmen tinggi, sehingga rasa kebersamaan dapat tercipta.

Dalam buku *Organizational Behaviour* disampaikan bahwa budaya organisasi memiliki beberapa fungsi (Kondalkar, 2007), diantaranya:

1. Sebagai identitas bagi anggota organisasi

Memberikan nilai-nilai, norma dan persepsi yang sama terhadap anggota organisasi sehingga menumbuhkan tujuan yang sama.

2. Memfasilitasi komitmen kolektif

Menimbulkan komitmen yang kuat dari anggota organisasi sehingga menerima budaya organisasi sebagai milik mereka sendiri sehingga memahami apa yang diharapkan organisasi agar lebih dihargai.

3. Stabilitas sistem

Mendorong integrasi dan kerjasama yang terus menerus diantara anggota, sehingga meningkatkan stabilitas sosial dengan memberikan standarisasi yang sesuai dan harus diperjuangkan secara bersama oleh anggota.

4. Membentuk perilaku individu dalam organisasi

Sebagai sumber makna bersama yang menjelaskan bahwa budaya organisasi walaupun tidak sepenuhnya terlihat tapi dapat dirasakan oleh setiap anggota.

5. Pembatas (*Barrier*)

Pembatas disini memberikan suatu perbedaan antara suatu organisasi dengan organisasi lainnya. Sehingga ini membantu sebagai mekanisme kontrol organisasi dalam membentuk sikap dan perilaku dari para anggota organisasi.

Peranan dari budaya organisasi sangatlah penting bagi suatu organisasi khususnya dalam pengelolaan sebuah perusahaan. Pada saat ini dapat kita lihat beberapa perusahaan yang telah menerapkan prinsip-prinsip dari manajemen seperti dalam pembuatan struktur, sistem, penentuan strategi dan lain sebagainya, walaupun memang masih banyak juga yang menggunakan pengelolaannya secara tradisional. Akan tetapi pada kenyataannya masih banyak pula para pimpinan organisasi atau perusahaan yang kurang perhatiannya terhadap budaya organisasi. Padahal jika kita telaah lebih dalam lagi bahwa budaya organisasi ini dapat dipergunakan oleh mereka sebagai

salah satu alat dalam meningkatkan efesiensi, efektifitas, etos kerja maupun produktifitas seperti yang telah dicontohkan oleh organisasi-organisasi perusahaan baik itu di Asia, Eropa dan Amerika.

7.3 Karakteristik Budaya Organisasi

Dari apa yang telah dicontohkan oleh organisasi-organisasi tersebut di atas, kita dapat mengklasifikasikan jenis dari budaya organisasi seperti yang disampaikan oleh Siswanto dan Sucipto (2008:147), diantaranya:

1. Budaya Kuasa (*Zeus*), jenis ini biasanya memunculkan seorang tokoh dalam organisasi yang akan menjadi pusat perhatian dan memiliki keterikatan yang kuat dengan orang-orang yang sepaham dengannya.
2. Budaya Tugas (*Athena*), organisasi yang menerapkan jenis ini biasanya dalam organisasinya terdiri dari orang-orang yang memiliki latar belakang pengetahuan dan *skill* yang berbeda-beda tapi fokus terhadap tugas dan tujuan yang sama.
3. Budaya Peran (*Apollo*), ciri budaya ini biasanya memiliki sistem birokrasi, kedisiplinan yang tinggi.
4. Budaya atomistis (*Bionysius*), jenis budaya organisasi ini diterapkan oleh mereka yang memiliki tujuan dan minat yang sama.

Sebagai sebuah organisasi tidak akan terlepas dari jenis-jenis organisasi yang disebutkan di atas, Terdapat tujuh karakteristik utama yang secara keseluruhannya merupakan hakikat dari suatu budaya organisasi.

1. Inovasi dan keberanian mengambil risiko.

Sejauh mana semua anggota/karyawan didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil risiko.

2. Perhatian pada hal-hal rinci.

Sejauh mana setiap anggota/karyawan diharapkan dapat menjalankan presisi, analisis, dan perhatian pada hal-hal yang detail.

3. Berorientasi pada hasil.

Sejauh mana manajemen berfokus lebih pada hasil yang akan diperoleh, ketimbang pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.

4. Berorientasi pada individu/orang.

Sejauh mana keputusan-keputusan yang diambil oleh manajemen mempertimbangkan dampak dari hasil tersebut terhadap setiap individu dalam organisasi.

5. Berorientasi pada kelompok kerja (*Team*).

Sejauh mana aktifitas-aktifitas kerja yang dilakukan oleh organisasi terhadap kelompok-kelompok kerja dibandingkan kepada individu-individu.

6. Keagresifan.

Sejauh mana orang bersikap agresif dan kompetitif ketimbang santai.

7. Stabilitas.

Sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo dalam perbandingannya.

7.4 Faktor-faktor Pengaruh Budaya Organisasi

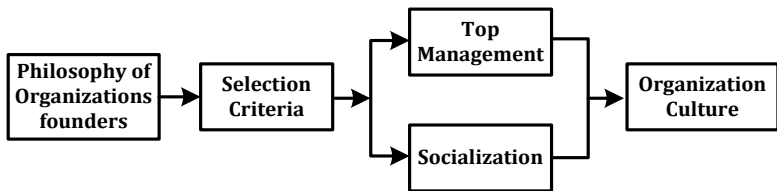
Menurut Tosi, Rizzo, Carrol seperti yang dikutip oleh Munandar (2001:264), budaya organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu :

1. Pengaruh umum dari luar yang luas. Mencakup faktor-faktor yang tidak dapat dikendalikan atau hanya sedikit dapat dikendalikan oleh organisasi.
2. Pengaruh dari nilai-nilai yang ada di masyarakat. Keyakinan-keyakinan dan nilai-nilai yang dominan dari masyarakat luas misalnya kesopansantunan dan kebersihan.

3. Faktor-faktor yang spesifik dari organisasi. Organisasi selalu berinteraksi dengan lingkungannya. Dalam mengatasi baik masalah eksternal maupun internal organisasi akan mendapatkan penyelesaian-penyelesaian yang berhasil. Keberhasilan mengatasi berbagai masalah tersebut merupakan dasar bagi tumbuhnya budaya organisasi.

7.5 Mengelola Budaya Organisasi

Sebuah organisasi yang telah memiliki budaya organisasi maka sudah menjadi tugas dari organisasi untuk memperkaya budaya organisasinya dengan cara melakukan pengelolaan yang baik. Seperti yang dapat dilihat pada gambar di bawah ini.



Gambar 7.1 Pengelolaan Budaya Organisasi

Sumber : Kondalkar V.G., 2007

1. Filsafah Pendiri Organisasi

Budaya memiliki nilai yang sangat berharga bagi suatu organisasi karena akan meningkatkan komitmen dari organisasi tersebut sehingga akan memandu para anggota organisasi menuju pada arah yang benar sesuai dengan tujuan organisasi. Visi dan misi dari pendiri organisasi akan membentuk suatu nilai budaya organisasi, hal ini akan menjadikan suatu ideologi dan kebiasaan yang melandasi sebuah budaya organisasi.

2. Pemilihan Kriteria

Setiap organisasi akan membutuhkan standar prosedur dalam menjalankan organisasinya seperti penentuan calon anggota organisasi yang tepat dan sesuai dengan sistem nilai organisasi. Selain itu proses seleksi juga akan memberikan

informasi kepada para calon anggota mengenai budaya organisasi.

3. *Top Management*

Setelah budaya organisasi ditetapkan maka tugas seorang manajer untuk memastikan bahwa semua anggota organisasi untuk menghormati dan menjalankannya sesuai dengan filosofinya. Oleh karena itu manajemen memiliki peranan penting dalam menjaga nilai, perilaku dan pendapat anggota organisasi dan membimbing mereka dengan tepat. Pimpinan harus memberikan perhatian secara berkala dalam mempertahankan standarisasi yang telah ditetapkan sehingga harapan organisasi dapat tersampaikan kepada semua anggota organisasi.

4. Sosialisasi

Setiap anggota organisasi perlu untuk diberikan pengarahan mengenai struktur organisasi, departemennya dan atasan langsungnya. Pelatihan ditempat kerja akan membantu pertumbuhan dari anggota organisasi. Program pelatihan dan pengembangan, kader promosi perlu direncanakan secara teratur. Anggota yang kurang produktif harus didorong dan tidak diperlakukan sebagai anggota kelas dua dalam organisasi.

5. Budaya organisasi dipertahankan tidak hanya dalam fungsi kerja tetapi juga dalam makan, berpakaian dan kegiatan pengembangan lainnya.

Berikut ini beberapa hal dapat memberikan kontribusi dalam memperkaya budaya organisasi.

1. Melakukan analisis jabatan secara berkala
2. Mendorong setiap individu untuk melakukan pekerjaannya dengan baik didepan umum
3. Mendefinisikan dengan jelas persyaratan pekerjaan
4. Merayakan sesuatu yang akan sangat dihargai oleh anggota

5. Publikasikan kisah-kisah, dorong pemujaan terhadap pahlawan
6. Mengelola fungsi-fungsi sosial
7. Memastikan keputusan-keputusan yang berkualitas
8. Menunjukkan kepedulian kepada semua anggota
9. Dorong ide-ide inovatif dan berikan penghargaan
10. Letakkan kebijakan promosi; menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan berdaya saing
11. Menjamin kualitas kehidupan kerja

DAFTAR PUSTAKA

- Godgetts, Richards M., 1991 *Organizational Behaviour : Theory and Practice*. Macmillan Publishing.
- Kondalkar, V. G., 2007. *Organizational Behaviour*. New Age Publisher.
- Martin, J. and C. Siehl, 1983. *Organizational Culture and Counterculture: An uneasy Symbiosis, Organizational Dynamics*, Vol. 12, No. 2.
- Nenny I.P.S. dkk, 2023. *Budaya Organisasi: Sebuah Konsep*. Yayasan Kita Menulis.
- Sinn, Larry, 1991. *Corporate Culture*. Dalam *Management and Organizations*. Hund Publishing.

BAB 8

KONSEP ANALISIS JABATAN

Oleh Nur Faliza

8.1 Pendahuluan

Para karyawan baik manajerial dan non manajerial merupakan individu yang terkait dengan kesuksesan organisasi atau perusahaan. Kontribusi mereka terhadap organisasi dapat dilihat dari perilaku mereka di tempat kerja. Memahami perilaku kerja para karyawan adalah sangat penting, karena ini membutuhkan pengetahuan mengenai apa yang mereka lakukan (Didboye, 2018). Sehingga perilaku mereka dapat di nilai berkontribusi positif dalam meningkatkan efektivitas organisasi atau tidak. Oleh karena itu analisis jabatan penting dalam menyampaikan informasi tentang setiap aktivitas pekerjaan dalam organisasi, sehingga organisasi dapat mengidentifikasi orang yang sesuai untuk dipekerjaan. Analisis jabatan merupakan dasar bagi organisasi dalam merencanakan sumber daya manusia yang akan di pekerjakan atau melaksanakan aktivitas-aktivitas dalam organisasi. Analisis jabatan memberikan informasi atau gambaran yang komprehensif tentang apa yang harus dilakukan dalam suatu pekerjaan.

Dalam analisis jabatan, menjelaskan semua aspek yang berkaitan dengan tugas, karakteristik pekerja (pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepribadian, motivasi, kebutuhan perseptual-motorik), konteks pekerjaan (alat/peralatan, tingkat interaksi sosial), struktur penghargaan (manfaat yang diperoleh dari kerja tim atau otonomi) serta tuntutan pekerjaan yang berkaitan dengan pemecahan masalah, intensitas, kecepatan (Wilkins *et al.*, 2017). Pada bab ini akan membahas dasar dari

analisis jabatan (definisi, tujuan, dan komponen), metode analisa jabatan, serta analisa jabatan dalam penelitian.

8.2 Apa itu analisis jabatan

Analisis jabatan sebagai suatu konsep memiliki sejarah, dikenal sejak tahun 1900 dan terus berkembang pada tahun 1940. Pada tahun 1950 dan 1960 literatur yang membahas tentang konsep analisis jabatan sangat terbatas. Namun kekhawatiran akan kriteria seleksi dan evaluasi pekerjaan, yang didasarkan pada analisis jabatan, telah memunculkan ketertarikan baru akan literatur analisis jabatan (Ghorpade dan Atchison, 1980). Focus dari analisi jabatan adalah pekerjaan, yang merupakan bagian dalam organisasi. Sehingga penting memahami pekerjaan sebelum kita membahas lebih dalam lagi tentang analisis jabatan.

Merujuk pada Katz dan Kahn (1978), pekerjaan merupakan suatu *system social* yang di desain menggunakan transaksi dengan lingkungan organisasinya. Merupakan unit yang sama dalam organisasi namun pekerjaan memiliki *property* yang berbeda dan khas sehingga membedakannya dengan unit organisasi yang lain (Ghorpade dan Atchison, 1980). Pekerjaan menjadi penghubung antara para karyawan ke organisasinya, yang mana para karyawan akan berkontribusi positif terhadap organisasinya ketika mereka mengingat organisasi sebagai wadah yang telah memberikan pekerjaan bagi mereka.

Pekerjaan merupakan "*an abstract concept associated with a cluster of behaviors*" (Didboye, 2018). Artinya pekerjaan menggambarkan perilaku kerja secara formal, yang merupakan bagian dari sekumpulan tugas serta rancangan pekerjaan. Penggambaran dari tugas-tugas, kewajiban-kewajiban, dan tanggung jawab nyata dari setiap para karyawan terhadap pekerjaannya merupakan deskripsi dari sebuah pekerjaan. Pekerjaan merupakan aktivitas-aktivitas atau tugas-tugas yang ada dan berkaitan dengan organisasi, yang menggambarkan

bagaimana organisasi akan mencapai tujuannya. Contoh universitas yang melibatkan dosen untuk mengajar dengan berbagai macam bidang, ekonomi, manajemen, statistik dan lain sebagainya. Semua bidang tersebut merupakan bagian dari pekerjaan mengajar.

Setiap pekerjaan yang dilakukan oleh para karyawan merupakan gambaran atau desain dari aktivitas-aktivitas yang menentukan tugas-tugas, kewajiban-kewajiban dan tanggung jawab, yang di telaah dalam analisis jabatan. Analisis jabatan ini dapat dijadikan prinsip atau dasar dalam melakukan perencanaan sumber daya manusia (HRM) seperti yang di sajikan dalam gambar 8.1 berikut ini:



Gambar 8.1. Analisis Jabatan sebagai dasar untuk perencanaan SDM

(Sumber: Rivai, 2009)

8.2.1 Definisi

Berbagai para ahli dalam bidang manajemen sumber daya manusia telah memberikan definisi tentang analisis jabatan, diantaranya Clifford (1994) yang mengemukakan bahwa analisis jabatan adalah prosedur dalam menentukan pengetahuan, keahlian, kemampuan serta tanggung jawab yang harus dimiliki oleh suatu pekerjaan serta orang yang sesuai untuk

melaksanakan pekerjaan tersebut. Analisis jabatan merupakan mekanisme yang digunakan untuk mengidentifikasi pekerjaan yang dilaksanakan dan konteks kerja untuk setiap aktivitas atau pekerjaan dalam organisasi (Lussier dan Hendon, 2019). Kemudian Wilkins *et al*, (2017) mengemukakan bahwa analisis jabatan adalah suatu proses yang bertujuan untuk mengumpulkan informasi mengenai elemen penting dari pekerjaan yang berkaitan dengan pekerjaan-pekerjaan dalam organisasi. Selanjutnya Prien *et al*, (2009:11) mengemukakan analisis jabatan sebagai “proses yang sistematis untuk mengumpulkan dan menganalisa informasi tentang pekerjaan”. Morgeson *et al*, (2020: 37) mendefinisikan analisis jabatan sebagai proses sistematis untuk menemukan sifat suatu pekerjaan dengan membaginya menjadi unit-unit yang lebih kecil, di mana proses tersebut menghasilkan satu atau lebih produk tertulis (deskripsi pekerjaan, daftar tugas dan spesifikasi pekerjaan) dengan tujuan untuk menggambarkan apa yang dilakukan dalam pekerjaan atau kemampuan apa yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan secara efektif.

Analisis Pekerjaan adalah proses sistematis untuk mendapatkan informasi pekerjaan yang valid untuk membantu manajemen dalam pengambilan keputusan (Chang dan Kleiner (2002). Merujuk pada Rivai (2009) yang telah mengumpulkan beberapa definisi tentang analisa jabatan yaitu diantaranya adalah analisis jabatan secara sistematis mengumpulkan, mengevaluasi, dan mengorganisasi informasi tentang pekerjaan-pekerjaan. Dalam analisis ini data-data yang dikumpulkan berupa data posisi pekerjaan (tugas dan tanggung jawab).

Berdasarkan definisi-definisi analisis jabatan tersebut, esensi utama dari suatu analisis jabatan adalah untuk mendapatkan orang yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan yang dibutuhkan oleh suatu pekerjaan. Sehingga untuk mencapai hal tersebut diperlukan tahapan-tahapan dalam

menganalisis sebuah pekerjaan yang dilakukan oleh analis pekerjaan (*job analyst*).

8.2.2 Tujuan Analisis Jabatan

Analisis jabatan diperlukan untuk menulis uraian pekerjaan dan spesifikasi jabatan. Uraian jabatan berisi tentang deskripsi nama jabatan atau pekerjaan, tugas beserta fungsi dasarnya, aotoritas, ruang lingkup kegiatan, penggunaan alat atau teknologi dalam bekerja, tanggung jawab, hubungan kerja dan kriteria penilaian hasil. Sedangkan spesifikasi pekerjaan berisi tentang kemampuan yang harus dimiliki oleh orang yang akan menduduki jabatan tersebut, seperti pendidikan, keahlian, kepribadian dan lain-lain.

Pada tahapan perencanaan, organisasi atau perusahaan telah menetapkan tujuan dan sasaran aktivitas organisasi. Perencanaan SDM merupakan kelanjutan dari tahapan perencanaan dalam mendukung tercapainya tujuan organisasi. Untuk itu hasil dari analisis jabatan sangat penting dalam menyusun perencanaan SDM agar kinerja organisasi dapat tercapai. Sehingga analisis pekerjaan merupakan kegiatan yang penting bagi organisasi karena manajemen sumber daya manusia organisasi sangat terkait dengan informasi analisis jabatan.

Tujuan utama dari analisis jabatan adalah untuk mendapatkan individu yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan posisi atau jabatan (Prien *et al.*, 2009; Palmer dan Valet, 2001), karena mempekerjakan atau menempatkan orang pada posisis atau jabatan yang tidak sesuai akan merugikan oraganisasi. Analisis jabatan yang dilakukan dengan tepat akan dapat memfasilitasi usaha manajemen dalam mengurangi konflik peran dan ambiguitas, menyediakan pekerjaan yang menarik dan aman, mematuhi peraturan dan hukum, serta memastikan keadilan dalam penanganan para karyawan. Selain itu analisis jabatan memberikan dasar bagi sebagian besar

fungsi manajemen sumber daya manusia termasuk pelatihan, kompensasi, penilaian kinerja, penempatan staf, perencanaan HRM, dan desain pekerjaan (Dipboye, 2018).

8.2.3 Komponen Analisis Jabatan

Berikut beberapa komponen dari analisis jabatan yaitu:

a. **Aktivitas Kerja**

Pada analisis jabatan, mendeskripsikan fungsi pekerjaan utama merupakan awal dari proses analisis jabatan, dengan menggambarkan aktivitas kerja pada tingkat yang paling dasar dari suatu pekerjaan. Aktivitas pekerjaan dilakukan untuk mencapai tujuan dari pekerjaan. Pada aktivitas kerja ini, perilaku kerja sangat berperan dalam kesuksesan melaksanakan pekerjaan. Perilaku kerja dan frekuensi dari perilaku ini sangat penting dalam menggambarkan aktivitas kerja.

b. **Pengetahuan, Keahlian dan Kemampuan**

Untuk melakukan aktivitas kerja dibutuhkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan atau yang lebih dikenal dengan istilah kompetensi. Kompetensi orang yang dibutuhkan oleh setiap pekerjaan itu berbeda. Prien *et al.*, (2009) mendefinisikan pengetahuan sebagai kumpulan informasi yang terorganisir, nyata dan prosedural, dapat di aplikasikan untuk kesuksesan pekerjaan. Pengetahuan dimaknai dengan kumpulan informasi yang diterapkan untuk mensukseskan suatu pekerjaan (Morgeson *et al.*, 2020). Dari kedua definisi tersebut dapat kita simpulkan bahwa pengetahuan merupakan kumpulan informasi yang dimiliki oleh seseorang, dapat di terapkan dalam melaksanakan aktivitas pekerjaan. Contoh pekerjaan arsitek yang dibutuhkan adalah orang yang memiliki pengetahuan tentang rancang bangunan, memahami detail desainnya. Sehingga ia akan sangat memahami bagaimana suatu pekerjaan arsitek itu berhasil atau tidak.

Kemudian keterampilan merupakan komponen selanjutnya yang dibutuhkan dalam melakukan aktivitas kerja. keterampilan adalah kompetensi yang dapat diamati, merupakan kemampuan untuk bertindak setelah seseorang mendapatkan pembelajaran tertentu. Untuk keberhasilan pelaksanaan suatu tindakan, maka tingkat keterampilan tertentu biasanya ditetapkan sebagai standar atau garis dasar untuk keberhasilan tersebut. Dalam hal ini identifikasi keterampilan yang dibutuhkan serta tingkat keterampilan yang diperlukan akan sangat berkaitan dengan perilaku kerja. Seseorang akan menunjukkan keterampilan kerjanya sesuai dengan tuntutan pekerjaan.

Kemampuan didefinisikan sebagai kompetensi saat ini untuk melakukan perilaku yang dapat diamati atau perilaku yang menghasilkan suatu produk yang dapat diamati (Morgeson *et al.*, 2020). Kemampuan biasanya digunakan dalam menjelaskan pekerjaan teknis, profesional, dan manajerial tingkat tinggi ketika aktivitas kerja menjadi lebih konseptual, abstrak, dan kompleks.

c. Tingkat kinerja pekerjaan

Kinerja pekerjaan sangatlah penting dalam melakukan aktivitas pekerjaan. Kinerja ini menjadi ukuran bagi seseorang yang menduduki jabatan atau melakukan pekerjaan bahwa ia telah melakukan pekerjaan sesuai dengan standar kinerja yang telah ditetapkan atau tidak, atau telah memenuhi tingkat kinerja yang tinggi atau tidak. Tingkat kinerja pekerjaan akan menjadi dasar bagi promosi, pelatihan dan pengembangan. Namun untuk analisis jabatan yang digunakan untuk memilih kandidat untuk menduduki suatu jabatan, bila ia merupakan karyawan baru, maka tingkat kinerja atau standar kinerja yang ditentukan lebih sederhana di bandingkan dengan karyawan lama.

d. Karakteristik tempat kerja

Tempat kerja memiliki atmosfer yang bervariasi seperti norma, iklim, budaya, kenyamanan, resiko kerja dan lain sebagainya. Karakteristik tempat kerja ini akan berdampak pada pekerjaan, sehingga penting dalam analisis jabatan yang kompeten untuk mengidentifikasi karakteristik penting di tempat kerja. Untuk memberikan gambaran dalam analisis jabatan tentang keadaan di tempat kerja. Pemahaman yang mendalam tentang karakteristik tempat kerja akan menjadi koherensi bagi analisis jabatan yang kompeten.

8.3 Metode analisis jabatan

Pada analisis jabatan, pengumpulan informasi dan pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan berbagai metode. Observasi, interview, survei dan grup konsensus merupakan metode atau teknik untuk analisa jabatan (Campbell, 1989). Selain daripada itu Hartley (1999) mengemukakan bahwa pengembangan kurikulum/ *developing of curriculum* (DACUM), *behavioral event interviews* (BEIs), observasi, tinjauan procedural, wawancara dan survey merupakan metode analisis jabatan yang tradisional. Hartley berpendapat bahwa ada metode analisis jabatan yang lebih efektif dibandingkan dengan metode analisis jabatan yang sebelumnya, yaitu Analisis Pekerjaan pada Kecepatan Realitas (JASR). Selanjutnya Dipyobe (2018) mengatakan bahwa akurasi analisis jabatan sangat tergantung pada pendekatan yang digunakan untuk mengumpulkan informasi tugas, observasi, interview, kuesioner dan metode kombinasi merupakan pendekatan untuk analisis jabatan. Berikut adalah keunggulan dan kelemahan beberapa metode analisis jabatan tersebut.

8.3.1 *Developing a Curriculum (DACUM)*

DACUM adalah teknik analisis jabatan/pekerjaan yang cepat namun sangat valid. Proses DACUM digunakan untuk menentukan kompetensi yang harus ditangani dalam kurikulum pelatihan untuk pekerjaan tertentu. DACUM digunakan untuk mengembangkan profil pekerjaan untuk semua jenis pekerjaan, termasuk manajer tingkat atas dan pekerjaan khusus. Teknik hemat biaya dan efisien ini telah divalidasi melalui penelitian dan dibandingkan dengan metode analisis pekerjaan lainnya. DACUM didasarkan pada tiga asumsi: (1) pekerja ahli dapat menggambarkan pekerjaan mereka dengan lebih baik daripada orang lain, (2) pekerjaan apa pun dapat dijelaskan secara efektif dalam hal kompetensi atau tugas yang dilakukan oleh pekerja yang berhasil dalam pekerjaan itu, dan (3) pengetahuan khusus, keterampilan, sikap serta alat yang dibutuhkan oleh pekerja untuk melakukan tugas mereka dengan benar juga dapat dijelaskan.

Bertukar pikiran secara terorganisir secara sistematis merupakan proses dari DACUM, yang membutuhkan 5 hingga 9 pekerja ahli dalam pekerjaan yang sedang dianalisis. Hasil dari proses DACUM bagian pertama adalah bagan atau profil yang menunjukkan tugas dan tugas yang dilakukan dalam pekerjaan tersebut. Profil tersebut juga mencantumkan sifat dan sikap pekerja yang diperlukan, keterampilan dan pengetahuan umum, serta alat dan perlengkapan yang digunakan pekerja. Penelitian menunjukkan bahwa profil DACUM memberikan hasil yang lebih valid.

Keuntungan metode DACUM adalah dapat dilakukan dengan cepat, umumnya tiga hari, *self-validating* artinya menjadi contoh atau teladan dalam pekerjaan, metodologi yang terbukti karena teknik ini telah digunakan selama lebih dari tiga puluh tahun untuk melakukan analisis jabatan. Sedangkan kelemahannya adalah rumit, orientasi terllau lama, dan

membutuhkan sertifikat DACUM, harus mendapatkan lisensi DACUM dari pusat pendidikan dan pelatihan pekerja.

8.3.2 JSAR

Metode *Job Analysis at the Speed of Reality* (JASR) adalah proses yang telah teruji, membantu analis menyelesaikan analisis jabatan dari pekerjaan biasa dalam dua hingga tiga jam dan kemudian mengirimkan daftar tugas yang telah divalidasi. Proses JASR dapat digunakan untuk membuat daftar tugas yang divalidasi dengan sekelompok pakar dan manajer. Hartley (1990) telah menggunakan metode JASR dengan waktu yang cepat dan berhasil membuat daftar tugas yang dapat digunakan. Keunggulan JASR ini dibandingkan dengan metode lain adalah lebih efisien.

8.3.3 Observasi

Pada metode observasi analisis jabatan, analis mengawasi karyawan di tempat kerja dan mencatat aktivitas kerja pada saat aktivitas tersebut dilakukan oleh karyawan. Prototipe observasi metode adalah spesialis waktu dan menghitung gerakan yang dilakukan pada saat bekerja dengan stopwatch di tangan, merekam berbagai elemen kegiatan karyawan (Diboye, 2018). Observasi sangat berguna dengan pekerjaan yang melibatkan aktivitas fisik yang jelas, aktivitas yang merupakan inti dari pekerjaan. Namun untuk pekerjaan yang terutama bersifat kognitif, observasi akan memberikan sedikit data yang berguna. Observasi memberikan banyak informasi tentang persyaratan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan saat ini atau tentang tingkat prestasi kerja (Prien *et al.*, 2009).

Keunggulan metode ini adalah untuk tugas manual ini baik digunakan untuk pengumpulan informasi seperti pekerjaan di bagian pabrik. Kelemahan metode ini adalah lambat dalam melakukan observasi atau waktu yang dibutuhkan untuk suatu pengamatan. Kemudian kelemahan lainnya adalah harus mampu

memilih orang yang tepat saat melakukan observasi, tidak efisien karena membutuhkan banyak kunjungan untuk pengamatan, metode ini bisa menjadi mahal karena biaya-biaya yang dikeluarkan untuk perjalanan dan biaya lainnya berkaitan dengan lokasi-lokasi observasi kemudian juga biaya tenaga analis. Selanjutnya untuk *knowledge workers* akan sangat sulit dilakukan metode observasi.

8.3.4 Interview

Keterbatasan dalam observasi telah menyebabkan penggunaan wawancara sebagai pendekatan yang paling banyak digunakan untuk analisis pekerjaan. Wawancara tersebut harus dilakukan oleh orang yang ahli, dan memiliki pemahaman yang baik tentang pekerjaan yang dianalisis serta sifat pekerjaan secara umum, karena ini memberikan latar belakang yang diperlukan untuk mengajukan pertanyaan dan menyelidiki jawaban dari mereka yang sedang diwawancarai.

Keunggulan metode interview ini adalah dapat mengumpulkan informasi yang penting serta memungkinkan dilakukan penyelidikan dan klarifikasi. Sedangkan kelemahannya adalah waktu yang diperlukan untuk melakukan serangkaian wawancara untuk mengumpulkan informasi pekerjaan bisa jadi lambat dan biaya bisa jadi mahal bila ada beberapa lokasi dan juga biaya perjalanan untuk melakukan interview. Kemudian tidak ada validasi langsung atas interview yang dilakukan dan metode ini kurang efisien dari segi waktu.

8.3.5 Prosedural

Banyak informasi yang dapat dikumpulkan tentang pekerjaan seseorang dengan meninjau pekerjaan dan prosedur administrasi yang terkait dengan posisi tersebut. Tugas utama atau bidang fungsional kemungkinan besar sudah dibagi dalam prosedur yang ditulis dengan baik. Analis bisa mendapatkan

pengelompokan tugas dan pernyataan tugas langsung dari prosedur yang ditinjau.

8.3.6 Survei

Survei yang dilakukan dengan memberikan kuesioner yang berisi pertanyaan berkaitan dengan pekerjaan. Yang memberikan informasi tentang rangkaian jawaban pekerjaan dari pertanyaan tentang pekerjaan. Analisis jabatan (pekerjaan) biasanya menanyakan responden secara individual untuk menilai pentingnya berbagai tugas dalam pekerjaan di bawah pengawasan. Kemudian memilih dari daftar persyaratan yang diperlukan untuk melakukan, dan untuk mengidentifikasi kinerja pekerjaan menggunakan skala peringkat. Bukan hanya prosedur seperti itu yang menyederhanakan tugas bagi mereka yang terlibat memberikan informasi pekerjaan, tetapi juga menyederhanakan tugas analisis pekerjaan dalam menyusun dan mensintesis informasi tentang pekerjaan, serta tugas menyusun uraian tugas (Prien *et al.*, 2009).

Keunggulan survei adalah analisis dapat mendistribusikan kuesioner kepada sebagian besar orang-orang yang dibutuhkan dalam survei. Namun kelemahan survei adalah dari segi biaya bisa lebih mahal karena dilakukan pada beberapa lokasi, pembuatan kuesioner dan lain-lain. Kemudian Sulit untuk dikembangkan karena sebagian survei bersifat mandiri dan sulit untuk dikompilasi bila data survei dikumpulkan dan dianalisis secara manual.

8.4 Analisis jabatan dalam Penelitian

Pentingnya analisis jabatan dalam organisasi telah menarik minat para peneliti baik akademisi maupun praktisi untuk melakukan kajian baik dalam bentuk *literature review*, *systematic review* maupun *research paper* yang berkaitan dengan analisis jabatan. Kajian tersebut tersebut diantaranya yang dilakukan oleh Chang dan Kleitner (2002), Boyd (2008), Beck *et*

al., (2016), dan Gajid *et al.*, (2023). Chang dan Kleiner (2002) telah mengemukakan bahwa tujuan dari analisis jabatan adalah untuk memperoleh informasi yang berkaitan dengan berbagai jenis pekerjaan. informasin tersebut akan menjadi dasar bagi manajemen atau organisasi untuk melakukan evaluasi pekerjaan dan pengambilan keputusan berkaitan dengan kompensasi. Lebih lanjut Chang dan Kleiner (2002) menyatakan bahwa untuk dapat membangun suatu analisis jabatan yang efektif maka manajemen harus mengikuti tahapan-tahapan yang utama dalam proses analisis jabatan yaitu:

1. Mengidentifikasi dan memisahkan komponen tugas-tugas dalam suatu pekerjaan
2. Memeriksa bagaimana tugas dilakukan
3. Mengidentifikasi area tanggung jawab utama
4. Mencatat kondisi kerja yang berlaku sehubungan dengan aspek fisik, sosial dan keuangan dari pekerjaan tersebut dan
5. Mengidentifikasi tuntutan-tuntutan pribadi yang dibuat oleh suatu pekerjaan terhadap individu pemegang jabatan.

Kemudian Beck *et al.*, (2016) berdasarkan hasil kajiannya mengungkapkan bahwa ada dua metode yang digunakan dalam analisis jabatan untuk menilai dan mengembangkan standar kinerja untuk pekerjaan yang memiliki tuntutan fisik. Analisis pekerjaan sering dilakukan melalui penentuan subyektif dari tugas pekerjaan yang diikuti oleh kuantifikasi dan validasi obyektif. Selanjutnya Gajid *et al.*, (2023) mengemukakan bahwa analisis pekerjaan digunakan sebagai dasar untuk menentukan kompetensi yang dibutuhkan oleh seorang ahli bedah. Hasil kajiannya mengungkapkan bahwa berdasarkan metode analisis jabatan yang digunakan yaitu melalui interview dan survei (kuesioner) menemukan bahwa ada 24 kompetensi penting yang harus dimiliki oleh ahli bedah pada abad 21. Kompetensi ini menjadi dasar bagi hospital melakukan seleksi untuk pelatihan bedah. Kemudian pada perpustakaan, konsep inti

analisis pekerjaan dari bidang psikologi industri dan organisasi relevan dan berguna bagi para pemimpin perpustakaan dalam perencanaan, menerapkan dan menyusun model layanan baru, seperti *Information Commons*. Jadi sebelum ini diterapkan, pada organisasi perpustakaan harus mampu mengungkapkan misi, nilai, dan tujuan untuk *Information Commons* sebelum melakukan analisis organisasi, dari analisis ini maka akan menghasilkan analisis pekerjaan, deskripsi pekerjaan dan prosedur perekrutan (Boyd, 2008).

Berdasarkan kajian-kajian tersebut, ada berbagai tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi berkaitan dengan analisis jabatan. Membangun analisis jabatan yang efektif untuk melakukan evaluasi pekerjaan dan pengambilan keputusan berkaitan dengan kompensasi. Kemudian menilai dan mengembangkan standar kinerja untuk pekerjaan yang memiliki tuntutan fisik, untuk menentukan kompetensi yang dibutuhkan bagi pelatihan kerja serta menjadi dasar untuk pengembangan informasi umum untuk melakukan perekrutan. Intinya adalah analisis jabatan merupakan acuan ataupun dasar bagi manajemen atau organisasi dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia, dimulai dengan *human resource planning, recruitment and selection, training and development, appraisal performance* atau penentuan standar kinerja (evaluasi kerja), penentuan kompensasi dan lain sebagainya.

DAFTAR PUSTAKA

- Beck, B., Billing, C. Daniel., & Carr, J. 2016. Developing physical and physiological employment standards: Translation of job analysis findings to assessments and performance standards e A systematic review. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 56 (2016), 9-16. <https://doi.org/10.1016/j.ergon.2016.08.006>
- Boyd, R. 2008. Staffing the Commons: job analysis in the context of an Information Commons. *Library Hi Tech*, 26 (2), 232 – 243. <http://dx.doi.org/10.1108/07378830810880333>
- Campbell, P. Clifton. 1989. Job Analysis for Industrial Training. *Journal of European Industrial Training*, 13 (2), 2-59. ar
- Chang, W. I., & Kleiner, H.B. 2002. How to conduct job analysis effectively. *Management Research News*, 25 (3) 73 – 81. <http://dx.doi.org/10.1108/01409170210783133>
- Clifford, P. J. 1994. Job Analysis: Why Do It, and How Should It Be Done?. *Public Personnel Management*, 23 (2), 321-340. <https://doi.org/10.1177/009102609402300211>
- Dipboye, L. R. 2018. Work Analysis. *The Emerald Review of Industrial and Organizational Psychology*, 495–534. <http://dx.doi.org/1397781622>
- Gazit, N., Ben-Gal, Gilad., & Eliashar, R. 2023. Using Job Analysis for Identifying the Desired Competencies of 21st-Century Surgeons for Improving Trainees Selection. *Journal of Surgical Education*, 80 (1), 82-92. <https://doi.org/10.1016/j.jsurg.2022.08.015>
- Ghorpade, J ., Atchison, J.T. 1980. The Concept of Job Analysis: A Review and Some Suggestion. *Public Personnel Management Journal*, 9 (3), 134-144. <https://doi.org/10.1177/009102608000900303>
- Hartley, E. D. 1999. *Job Analysis at the Speed of Reality (First Edition)*. United States: HRD Press, Inc.

- Katz, D., & Kahn, R. L. 1978. *The social psychology of organizations*. New York: Wiley
- Lussier, R. N., & Hendon, J. R. 2019. *Human Resource Management: fuction, application and skill development (Third Edition)*. California: SAGE Publications Ltd
- Morgeson, P. F., Brannick, T. M., & Levine, L. E. 2020. *Job and Work Analysis (Third Edition)*. California: SAGE Publications Ltd.
- Prien, P. E., Goodstein, D. L., Goodstein, J., & Gamble, G. L. JR. 2009. *A Practical Guide A Job Analysis*. San Fransisco: Wiley & Sons, Inc.
- Palmer, H., & Valet, W. 2001. Job Analysis: Targeting Needed Skills. *Employment Relations Today, Autumn*, 85-92. <https://doi.org/10.1002/ert.1029>
- Rivai, Veithzal. 2009. *Islamic Human Capital Dari Teori Ke Praktek (Manajemen Sumber Daya Islami)*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Wilkins, A., Redman, T., & Dundon, T. (2017). *Contemporary Human Resource Management: text and cases* (Fifth Edition). Edinburgh Gate: Pearson Education.

BAB 9

TEORI MOTIVASI KERJA DAN FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KEPUASAN KERJA

Oleh Sinta Wisma Sari

9.1 Pengertian Motivasi

Motivasi diilhami oleh istilah latin “gerakan”. Untuk pertama kalinya itu berarti gerakan dan itu adalah kata dalam bahasa Inggris. Motivasi adalah kekuatan yang membuat orang berperilaku dengan cara tertentu, dan dari perspektif manajemen, tujuannya adalah untuk menciptakan motivasi pada karyawan, jenis perilaku yang akan membawa manfaat terbesar bagi organisasi (Tohidi and Jabbari, 2012).

Motivasi adalah kecenderungan seseorang untuk berperilaku atau apa yang membuat seseorang ingin mengulanginya, kekuatan di balik motif tersebut. Motivasi individu dapat diilhami oleh orang lain atau peristiwa (motivasi ekstrinsik) atau dapat berasal dari dalam diri orang tersebut (motivasi intrinsik). Motivasi merupakan keadaan mental yang memberi energi, mengaktifkan atau menggerakkan, dan mengarahkan atau menyalurkan perilaku target (Vincent and Kumar, 2019).

Motivasi didefinisikan sebagai: "Memberdayakan orang untuk melakukan yang terbaik dan mengatasi hambatan untuk berubah". Motivasi adalah mesin untuk bimbingan, kontrol dan ketekunan dalam perilaku manusia (Tohidi and Jabbari, 2012). Motivasi mengacu pada kekuatan dan arah perilaku serta faktor-

faktor yang menyebabkan orang berperilaku dengan cara tertentu. Motivasi dapat berhubungan dengan berbagai tujuan individu, bagaimana orang memilih tujuan mereka, dan bagaimana orang lain mencoba mengubah perilaku mereka (Armstrong M, 2014).

9.2 Motivasi Kerja

Cara tradisional dalam memandang motivasi adalah dengan membedakan antara dua kategori motivasi, yang menurutnya alasan dan tujuan mengarah pada perilaku atau tindakan (Jarnstrom and Sallstrom, 2012).

Motivasi tidak sama bagi setiap pegawai, Ini dapat dilihat sebagai tujuan yang dapat dicapai, dimana karyawan dapat termotivasi jika memiliki kebutuhan psikologis yang tinggi untuk bersosialisasi, kebutuhan yang tinggi untuk mengukur diri, dan mengambil tantangan untuk mengenal karyawannya. Dengan kata lain, karyawan sangat termotivasi ketika mereka memiliki banyak tanggung jawab di tempat kerja (Widadi and Savitri, 2019).

Motivasi kerja dapat memberikan energi yang mengarahkan seluruh potensi yang ada, membangkitkan keinginan yang tinggi dan luhur serta memperkuat koherensi. Motivasi kerja adalah keinginan dan kemauan seseorang untuk mengambil keputusan, bertindak dan menggunakan motivasi, keinginan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan atau bekerja dengan partisipasi aktif sesuai dengan waktu dan biaya untuk mencapai tujuan yang diinginkan (Nuryanti, 2011).

9.3 Tipe-tipe Motivasi

Jika seorang manajer ingin mendapatkan lebih banyak pekerjaan dari bawahannya, dia harus memotivasi mereka untuk meningkatkan kinerjanya. Mereka ditawarkan insentif untuk lebih banyak bekerja atau mungkin di aula hadiah, kredensial yang lebih baik, pengakuan, dll., Atau dia dapat menanamkan

rasa takut atau menggunakan kekerasan untuk mendapatkan pekerjaan yang mereka inginkan (Vincent and Kumar, 2019).

1. Motivasi Positif

Motivasi positif dicapai dengan kerja sama karyawan dan mereka memiliki perasaan bahagia.

2. Negatif Motivasi

Motivasi atau ketakutan negatif didasarkan pada kekuatan atau ketakutan. Ketakutan menyebabkan karyawan bertindak dengan cara tertentu. Hampir tidak ada manajemen yang tidak menggunakan motivasi negatif di beberapa titik.

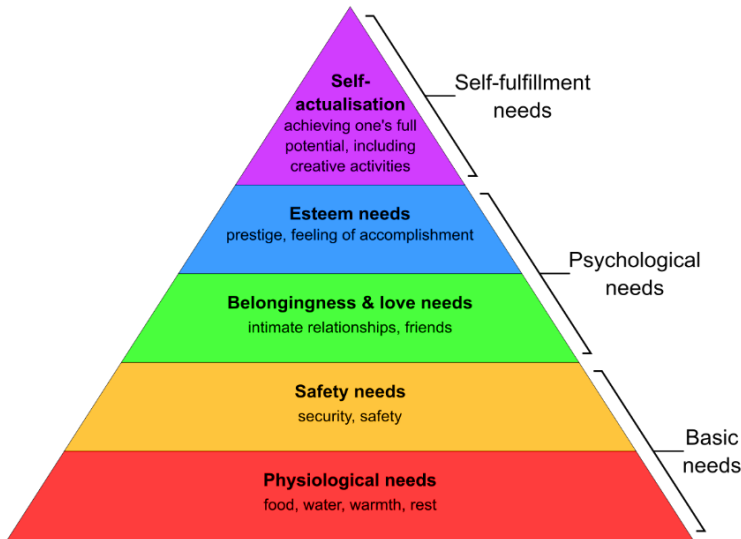
3. Motivasi intrinsik

Didefinisikan sebagai berikut: “Motivasi intrinsik mengacu pada perilaku yang didorong oleh penghargaan internal. Dengan kata lain, motivasi perilaku berasal dari dalam diri individu karena berguna.”

9.4 Teori Motivasi

A. Teori Motivasi ABRAHAM MASLOW (Teori Kebutuhan Abraham

Lima kategori utama kebutuhan yang berlaku untuk orang pada umumnya, dimulai dengan kebutuhan fisiologis dasar dan bergerak melalui hierarki kebutuhan keamanan, sosial, dan harga diri hingga kebutuhan aktualisasi diri, kebutuhan tertinggi (Armstrong M, 2014). Perkembangan psikologis terjadi ketika orang naik hierarki kebutuhan, tetapi itu tidak selalu mudah. Kebutuhan kecil tetap ada, meskipun untuk sementara tidak aktif sebagai motivator, dan orang tersebut terus-menerus kembali ke kebutuhan yang sebelumnya terpenuhi. Kebutuhan rasa aman meliputi keselamatan dan keamanan fisik, lingkungan, dan psikologis. Misalnya, keamanan pekerjaan, keamanan finansial, kesejahteraan hewan, keamanan keluarga, perlindungan kesehatan, dan lain-lain.

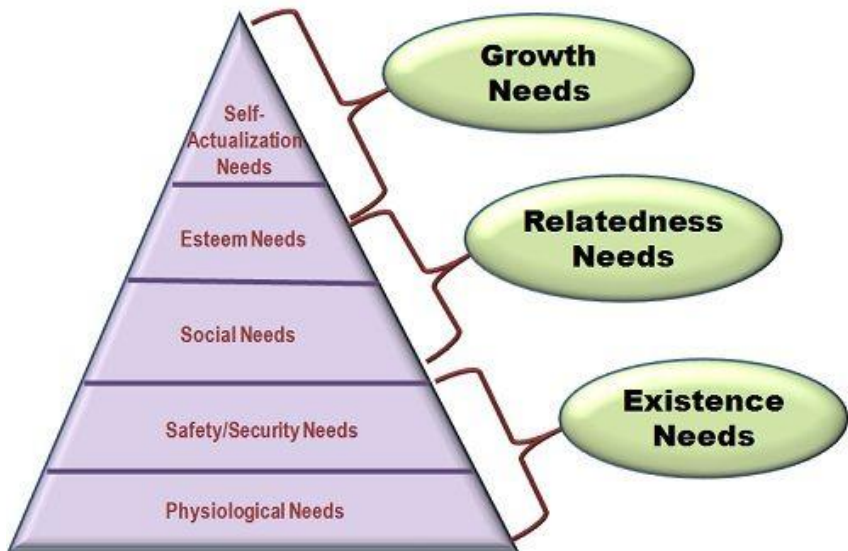


Gambar 9.1. Piramida Kebutuhan menurut *Maslow*
(Sumber: Wikimedia)

B. Teori Motivasi ERG (Alderfer)

Teori kebutuhan manusia yang mendalilkan tiga kategori utama:

1. Kebutuhan seperti pembayaran makan dan haus, tunjangan dan kondisi kerja adalah jenis kebutuhan lainnya. .
2. Kebutuhan keterkaitan, yang mengakui bahwa orang bukan entitas independen tetapi harus terlibat dalam transaksi dengan lingkungan manusia, pemahaman, validasi, dan pengaruh adalah bagian dari proses keterkaitan.
3. Pertumbuhan dibutuhkan di mana orang memiliki kesempatan untuk menjadi apa adanya dan menjadi apa mereka.



Gambar 9.1. Piramida Teori ERG
(Sumber: Wikimedia)

C. Teori Motivasi DOUGLAS McGREGOR

Teori X adalah pandangan tradisional bahwa rata-rata orang tidak menyukai pekerjaan dan ingin menghindari tanggung jawab, dan karena itu "kebanyakan orang harus dipaksa, dikendalikan, diarahkan, dan dihukum untuk membuat mereka berkontribusi cukup sampai akhir." tujuan organisasi". Sebaliknya, Teori Y menekankan bahwa orang mengarahkan diri sendiri dalam melayani tujuan yang menjadi komitmen mereka, dan bahwa komitmen terhadap tujuan adalah fungsi dari penghargaan yang terkait dengan pencapaian tujuan tersebut.

Menurut Teori x, yaitu:

- a) Dia menghindari mengambil tanggung jawab dan ingin dipimpin atau dibimbing oleh orang lain.
- b) Dia egois dan acuh tak acuh terhadap kebutuhan organisasi.

- c) Ia memiliki sedikit ambisi, tidak menyukai tanggung jawab, suka dipimpin, tetapi menginginkan keamanan.
- d) Dia tidak terlalu cerdas dan kurang kreatif dalam memecahkan masalah organisasi.
- e) Dia pada dasarnya menolak untuk mengubah apapun.

Empat teori Y tentang perilaku manusia ini, yaitu:

- a) Orang dapat mandiri dan kreatif di tempat kerja jika mereka termotivasi dengan benar.
- b) Kontrol diri di pihak orang berguna untuk mencapai tujuan organisasi. Kontrol eksternal dan ancaman hukuman saja tidak memunculkan upaya menuju tujuan organisasi.
- c) Orang memiliki kapasitas untuk melatih imajinasi dan kreativitas.
- d) Orang pada dasarnya tidak pasif atau tahan terhadap kebutuhan organisasi. Mereka telah menjadi demikian sebagai hasil dari pengalaman dalam organisasi.

9.4 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai "keadaan emosional yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari evaluasi pengalaman kerja." Kepuasan kerja mencerminkan kualitas hidup secara keseluruhan, yang mencakup hubungan sosial, hubungan keluarga, dan status kesehatan yang dirasakan, yang memengaruhi kinerja kerja, ketidakhadiran, dan perubahan pekerjaan, dan dalam beberapa kasus menyebabkan penyakit mental yang parah (Montuori *et al.*, 2022).

Kepuasan kerja adalah rasa pencapaian dan kesuksesan karyawan di tempat kerja. Kepuasan kerja berarti antusiasme dan kegembiraan yang lebih besar di tempat kerja. Kepuasan kerja adalah kunci yang mengarah pada pengakuan, pendapatan, promosi dan tujuan lainnya, rasa sakit mengarah pada kepuasan (Fujimoto, Sasa and Takaori, 2011).

Setiap orang memiliki kriteria yang berbeda untuk mengukur kepuasan kerja mereka sendiri. Faktor yang berpengaruh, bagaimanapun, adalah gaya manajemen, tetapi juga gaji, jam kerja, jadwal, tunjangan sosial, tingkat stres dan fleksibilitas. Kepuasan kerja berhubungan dengan produktivitas, motivasi, prestasi kerja dan kepuasan hidup, yang artinya hal ini juga berlaku untuk kehidupan pribadi karyawan (Dziuba, Ingaldi and Zhuravskaya, 2020).

Konsep kepuasan kerja adalah keadaan yang menyenangkan dan emosional yang dihasilkan dari evaluasi kerja. Kepuasan kerja muncul ketika seseorang merasa memiliki keterampilan, nilai-nilai dan pantas mendapatkan pengakuan. Kepuasan kerja adalah keyakinan karyawan bahwa mereka melakukan pekerjaan dengan baik, menikmati prosesnya, dan bahwa mereka menerima imbalan yang memadai atas kontribusi mereka. Kepuasan kerja mengukur seberapa puas karyawan dengan pekerjaan dan lingkungan kerja mereka (Jenaibi, 2010).

9.5 Faktor-faktor Kepuasan Kerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah enam faktor yang ada, yaitu (Alamanda *et al.*, 2020):

1. Mandiri

Peserta umumnya menyampaikan faktor-faktor terkait pekerjaan yang mempengaruhi kepuasan kerja, kejelasan tugas dan tanggung jawab penuh untuk menyelesaikan pekerjaan, tugas sesuai bidang yang dikuasainya, dan menyelesaikan tugas tepat waktu.

2. Pemimpin

Dipercaya secara luas bahwa peran manajer sebagai pelaksana kebijakan dan panutan karyawan berdampak pada kepuasan kerja karyawan.

3. Rekan kerja

Kolaborasi, saling mengingatkan, dan saling membantu, selain tugas-tugas tertentu, membuat rekan kerja memengaruhi kepuasan kerja karyawan. Ini berlaku untuk karyawan baru, tetapi tidak untuk eksekutif. Dapat dilihat bahwa kepuasan kerja terkait erat dengan faktor karyawan.

4. Promosi

Sistem promosi yang tidak sepenuhnya dipahami karyawan dan aturan yang tidak jelas berkontribusi terhadap ketidakpuasan karyawan. Menurut para karyawan, faktor promosi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja atau prestasi kerja.

5. Gaji

Perkiraan gaji ditafsirkan secara berbeda. Pekerja yang cukup akurat dalam memperkirakan upah percaya bahwa itu cukup untuk kehidupan keluarga dan bahwa upah bukanlah tujuan utama pekerjaan. Secara keseluruhan, hal terpenting bagi karyawan adalah tanggung jawab pekerjaan. Tetap bersyukur berapapun nominal yang diterima, sekalipun dianggap tidak sesuai dan tidak mempengaruhi prestasi kerja karyawan.

6. Kondisi kerja

Tanggapan karyawan terhadap kondisi kerja terbagi menjadi dua hal, yaitu perjanjian layanan dan infrastruktur. Karyawan umumnya percaya bahwa kondisi kerja mempengaruhi penyelesaian pekerjaan.

Faktor lain yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

1. Kepuasan

Faktor lain yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah kepuasan pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan.

2. Tahun pelayanan

Lama bekerja di organisasi tertentu memberikan kesempatan kepada karyawan untuk melihat perkembangan

perusahaan dan unit kerjanya. Di manapun, untuk memberikan kepuasan kerja kepada karyawan.

3. Nilai

Nilai-nilai yang diyakini karyawan, seperti kebebasan beragama, jam kerja, evaluasi dan kontrol diri pribadi, kebijakan agensi, kepemimpinan, hubungan kerja dan keluarga dalam perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Alamanda, K. P. et al. (2020) 'Factors that Affect Job Satisfaction of Academic Employee', *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 436, pp. 1011–1016. doi: 10.2991/assehr.k.200529.212.
- Armstrong M (2014) *Motivation defined, Organizational Behaviour*. Available at: <https://nscpolteksby.ac.id/ebook/files/Ebook/Business Administration/ARMSTRONGS HANDBOOK OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICE/19 - Motivation.pdf>.
- Dziuba, S. T., Ingaldi, M. and Zhuravskaya, M. (2020) 'Employees' Job Satisfaction and their Work Performance as Elements Influencing Work Safety', *Safety management – human and system*, 2(1), pp. 18–25. doi: 10.2478/czoto-2020-0003.
- Fujimoto, S., Sasa, M. and Takaori, S. (2011) 'JOB SATISFACTION: A LITERATURE REVIEW', *MANAGEMENT RESEARCH AND PRACTICE*, 3(4), pp. 77–86. doi: 10.1254/jjp.31.1037.
- Jarnstrom, E. and Sallstrom, L. (2012) 'Work motivation', *The Economic Nature of the Firm: A Reader*, Third Edition, pp. 1–48. doi: 10.1017/CBO9780511817410.019.
- Jenaibi, B. Al (2010) 'Job Satisfaction: Comparisons among diverse public organizations in the UAE', *Management Science and Engineering*, 4(3), pp. 60–79.
- Montuori, P. et al. (2022) 'Job Satisfaction: Knowledge, Attitudes, and Practices Analysis in a Well-Educated Population', *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(1–12). doi: 10.3390/ijerph192114214.
- Nuryanti (2011) 'Motivasi dan Kepuasan Kerja Karyawan', *Jurnal Ekonomi*, 19(3), pp. 98–112.
- Tohidi, H. and Jabbari, M. M. (2012) 'The effects of motivation in education', *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 31(2012), pp. 820–824. doi: 10.1016/j.sbspro.2011.12.148.

- Vincent, V. and Kumar, S. (2019) 'Motivation: meaning, definition, nature of motivation', *International Journal of Yogic, Human Movement and Sports Sciences*, 4(1), pp. 483–484. Available at: www.theyogicjournal.com.
- Widadi, B. and Savitri, F. M. (2019) 'FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KEPUASAN KERJA KARYAWAN (Studi Kasus Pada PT. Bank XYZ (Persero) Tbk. Area Tegal)', *Majalah Ilmiah Solusi*, 17(3), pp. 17–44. doi: 10.26623/slsi.v17i3.1626.

BAB 10

METODE PENILAIAN KINERJA

Oleh Devy Sofyanty

10.1 Pendahuluan

Kinerja adalah hasil kerja karyawan yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaan berdasarkan kriteria yang berlaku dalam kurun waktu tertentu. Kinerja karyawan secara umum meliputi elemen-elemen seperti : kuantitas dan kualitas dari hasil, ketepatan waktu, kehadiran dan kemampuan bekerja sama. Jika hasil kerja karyawan sesuai standar yang berlaku, maka dapat dikatakan kinerja baik. Sebaliknya jika hasil kerja karyawan tidak sesuai dengan standar yang berlaku maka dapat dikatakan kinerja tidak baik. Mengingat pentingnya kinerja karyawan untuk mendukung keberhasilan perusahaan maka penilaian kinerja perlu dilakukan. Penilaian kinerja yang diistilahkan dengan tinjauan kinerja, evaluasi kinerja, kinerja penilaian, pengukuran kinerja, evaluasi karyawan, penilaian staf, tinjauan personel, dll.

Penilaian kinerja merupakan sebuah teknik atau metode untuk mengevaluasi perilaku kerja, sasaran, target kerja, keterampilan, kemampuan, pencapaian serta pertumbuhan seorang karyawan. Penilaian kinerja dapat digunakan sebagai dasar bagi manajemen perihal kenaikan gaji, pemberian bonus, seleksi, promosi jabatan, pelatihan atau sebagai dasar untuk melakukan penurunan jabatan dan Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) atau sebagai umpan balik bagi karyawan agar kinerja mereka bisa menjadi lebih baik. Penilaian kinerja yang adil diharapkan dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja karkyawan. Oleh karena itu karyawan memerlukan umpan balik

yang spesifik seputar kinerja mereka sehingga dapat diketahui saat mana kinerja yang baik dan dapat ditingkatkan.

10.2 Fungsi Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja dapat menjadi indikator penilaian atas keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan kegiatan/ program/ kebijakan perusahaan. Adapun fungsi penilaian kinerja, yaitu :

1. Sebagai acuan untuk mengevaluasi tercapainya target kerja
2. Dasar bagi perusahaan untuk mengadakan pelatihan guna memperbaiki atau meningkatkan kinerja karyawan
3. Bahan pertimbangan yang objektif bagi manajemen dalam memberikan penghargaan, kompensasi atau hukuman
4. Media komunikasi antar karyawan dan pimpinan serta manajemen dalam upaya memperbaiki kinerja organisasi
5. Mengetahui dan mengidentifikasi kepuasan pelanggan
6. Mengungkap permasalahan atau kendala yang terjadi dan dapat mempengaruhi kinerja karyawan atau perusahaan secara keseluruhan.

10.3 Manfaat Penilaian Kinerja

Manfaat penilaian kinerja yaitu :

1. Untuk karyawan
Dengan adanya penilaian kinerja yang objektif membuat karyawan terpacu untuk meningkatkan motivasi kerja dan kinerjanya menjadi lebih baik, yang disertai pula dengan peningkatan dari komitmen organisasi, etos kerja, kepuasan kerja serta rasa keterikatan dengan pekerjaan maupun perusahaan tempatnya bekerja.
2. Untuk perusahaan
Dengan adanya penilaian kinerja maka akan berdampak positif pada peningkatan kinerja perusahaan atau organisasi sebagai dampak dari peningkatan kinerja karyawan.

10.4 Indikator Penilaian Kinerja

Indikator-indikator dalam penilaian kinerja karyawan, yaitu :

1. Prestasi kerja
Hasil kerja karyawan yang berhubungan dengan tugas, target kerja actual yang dicapai karyawan dibandingkan dengan target kerja yang ditetapkan oleh perusahaan.
2. Pencapaian target
Kemampuan karyawan untuk pencapaian target yang telah ditetapkan oleh perusahaan.
3. Keterampilan
Kemampuan karyawan yang meliputi *hard skill* maupun *soft skill* untuk mendukung pekerjaannya maupun pengembangan karirnya kelak.
4. Kemandirian
Kemampuan karyawan dalam melakukan pekerjaan atau tugas tanpa meminta bantuan atau bimbingan dari atasan.
5. Inisiatif
Kemampuan karyawan untuk menciptakan ide-ide atau cara-cara baru yang unik dan kreatif dalam bekerja.
6. Kepuasan
Kualitas kerja yang dicapai karyawan berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapan karyawan
7. Tingkat kehadiran
Tinggi atau rendahnya tingkat kehadiran karyawan mengindikasikan disiplin kerja yang juga berpengaruh terhadap kinerjanya.
8. Ketaatan
Kesediaan karyawan untuk mengikuti peraturan yang berlaku di perusahaan dan menyelesaikan tugas pekerjaannya dengan baik.
9. *On time*
Hasil kerja yang dicapai dalam periode tertentu sesuai dengan ketentuan perusahaan.

10.5 Metode Penilaian Kinerja

Kinerja merupakan sesuatu yang dapat diukur baik secara kualitatif maupun kuantitatif. Pengukuran kinerja memiliki beberapa macam metode diantaranya yaitu : 1). *Rating scale*; penilaian kinerja yang dilakukan dengan menggunakan skala ; 2). *Metode Checklist* ; terdiri dari serangkaian indikator atau standarisasi pekerjaan yang dibuat dalam bentuk pertanyaan tertutup dengan jawaban “ya” atau “tidak”; 3). Metode *essay*; berbentuk narasi atau uraian tentang aspek-aspek yang dinilai; 4).Metode *ranking*; penilaian kinerja karyawan yang dilakukan dengan membandingkan antara satu individu dengan individu lainnya kemudian diurutkan berdasarkan nilai tertinggi; 5). Metode *Management by Object*; penilaian dilakukan berdasarkan aspek sasaran kerja yang harus dicapai dalam sebuah perusahaan

Kinerja dapat dinilai dengan sejumlah metode, beberapa organisasi menggunakan salah satu metode atau kombinasi untuk semua pekerjaan dan karyawan. Berikut merupakan metode dalam penilaian kinerja karyawan, yaitu :

1. Metode *Ranking (ranking method)*

Metode ini dilakukan dengan cara mengurutkan pekerja dari yang terbaik sampai yang terburuk berdasarkan sifat tertentu. Metode ini cocok untuk lingkungan kerja yang kecil, keunggulan lainnya yaitu : cepat, transparan, tidak memakan biaya, simpel dan mudah digunakan. Kekurangannya yaitu : kurang objektif, menyebabkan moral bagi yang tidak berada diperingkat atas dan kekuatan karyawan tidak dapat terlihat dengan mudah.

2. Skala Grafis Peringkat (*Graphic Rating Scale*)

Penilai menandai kinerja karyawan dari yang rendah ke tingkat tinggi karakteristik tertentu. Keunggulan metode ini yaitu : mudah dikonstruksikan dan digunakan serta mengurangi unsur subjektivitas dari penilai.

3. *Critical Incident*

Metode ini berkonsentrasi pada sifat kritis atau perilaku kerja karyawan yang membuat perbedaan signifikan dalam bekerja.

4. *Metode Narasi (Narrative Method)*

Penilai menguraikan tindakan karyawan dan juga dapat digunakan untuk mengindikasikan penilaian aktual selama periode penilaian tanpa mengandalkan skala penilaian atau struktur ranking.

5. *Manajemen Berdasarkan Sasaran (Management by Objective)*

Dalam metode ini manajer dan karyawan bekerja sama untuk mengidentifikasi, merencanakan, mengatur, dan mengkomunikasikan tujuan untuk pencapaian kinerja karyawan. Karyawan dievaluasi seberapa baik mereka mencapai tujuan spesifik sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan.

6. *Behaviorally Anchored Rating Scales (BARS)*

Metode ini menggunakan kombinasi dari penilaian kualitatif dan kuantitatif, dengan menetapkan seperangkat kriteria yang telah ditentukan sebelumnya. Keuntungan metode ini melibatkan partisipasi pegawai dan manajer sehingga dapat mendeskripsikan kinerja pegawai dengan lebih baik, lebih objektif dan lebih dapat diterima.

7. *Human Resources Accounting (HRA)*

Metode ini menganalisis kinerja karyawan dengan membandingkan pada aspek biaya dengan kontribusi yang telah diberikan karyawan kepada perusahaan.

8. *Assessment Centers*

Teknik ini dilakukan dengan cara mengumpulkan karyawan untuk dinilai dan dievaluasi kinerjanya apakah sesuai dengan jabatan yang akan didudukinya nanti. Penilaian dilakukan oleh tim penilai atau asesor berpengalaman serta manajer perusahaan. Tes yang dilakukan meliputi psikotes, wawancara, diskusi grup dan

simulasi lainnya. Dari hasil tes tersebut akan diperoleh gambaran profile karyawan yang meliputi kelebihan dan kekurangan yang dimiliki karyawan, seperti : kepemimpinan, kemampuan interpersonal, komunikasi, serta kemampuannya dalam memecahkan masalah. Metode ini sangat membantu dalam promosi jabatan dan untuk mendiagnosis kebutuhan pengembangan karyawan. Kekurangan metode ini yaitu: mahal, membutuhkan banyak karyawan dan waktu yang panjang karena hanya beberapa *member* saja yang dapat di proses dalam satu waktu.

9. 360 Degree

Penilaian kinerja yang melibatkan *input* evaluasi dari internal maupun eksternal perusahaan. Dalam metode ini pihak internal atau eksternal perusahaan bisa ikut memberikan penilaian, yaitu : manajer, karyawan yang bersangkutan, atasan, bawahan, anggota tim, pelanggan, nasabah atau pelanggan eksternal lainnya. Kelebihan metode ini, yaitu : kredibel, akurat, objektif. Sayangnya metode ini memakan waktu, mahal serta sangat sensitif dengan budaya perusahaan. Ketika hasil penilaian kinerja tidak sesuai dengan yang diharapkan maka akan dapat mempengaruhi atau bahkan merusak kepercayaan diri karyawan.

10. 720 Degree

Metode ini merupakan pengolahan dari hasil metode 360 degree untuk menjadi umpan balik karyawan untuk peningkatan kinerja atau pengembangan karier karyawan. (Suriadi, dkk 2021)

10.6 Penilai Kinerja

Penilai kinerja adalah pihak-pihak atau orang yang dapat menilai kinerja karyawan, antara lain :

1. Atasan; sebagai seorang atasan maka dia mengerti dan memahami seperti apa bawahannya ketika bekerja
2. Bawahan; bawahan juga dapat menilai bagaimana kinerja atasannya karena bawahan senantiasa bekerja sama, berkomunikasi serta mengetahui dengan baik bagaimana perilaku kerja atasannya.
3. Teman kerja; teman kerja seringkali atau hampir selalu berinteraksi, bergaul, bekerja sama dalam melakukan pekerjaan, sehingga teman kerja dapat mengetahui bagaimana dan seperti apa kita ketika bekerja.
4. Diri sendiri; kita dapat melakukan penilaian terhadap diri sendiri, seperti : apakah kita merasa sudah bekerja dengan baik. Karena kita cenderung untuk memberikan penilaian yang baik terhadap diri sendiri maka untuk menghindari bias biasanya akan dikombinasikan dengan penilaian dari pihak lain agar lebih objektif.
5. *Customer*; pelanggan atau *customer* bisa menilai seperti apa pelayanan kita kepadanya, respon dan *follow up* yang kita lakukan terhadap keluhan atau permasalahan yang disampaikan berkaitan dengan pekerjaan. (Umama, 2019)

10.7 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penilaian Kinerja

Terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi sistem penilaian kinerja di dalam suatu organisasi, yaitu :

1. Sistem nilai dari penilai.
Setiap orang memiliki sistem nilai dan lingkungan sosial budaya masing-masing, seringkali laporan penilaian kinerja yang dibuat oleh penilai dipengaruhi oleh sistem nilai dari penilai itu sendiri.

2. Orientasi pekerjaan yang dominan; terkadang terdapat penekanan pada beberapa aspek pekerjaan dibandingkan dengan aspek lain yang sama pentingnya bagi atasan tersebut, hal ini dapat menimbulkan subjektivitas. Atasan menilai kinerja karyawan berdasarkan atas beberapa elemen, yaitu :
 - a. Kecenderungan untuk pekerjaan yang bersifat dinamis
 - b. Kesukaan kepada pekerjaan yang bersifat rutin dan pengawasan yang ketat
 - c. Pentingnya hubungan interpersonal dan struktur jabatan
 - d. Penekanan pada konsistensi terkait filosofi tertentu
3. Kesetiaan; kesetiaan dapat membuat atasan dan bawahan yang setia menjadi lebih dekat dan menciptakan jarak bagi karyawan yang tidak setia terhadap atasan, kondisi ini membuat penilaian menjadi tidak objektif.
4. Tingkat pencapaian. Evaluasi kinerja dari seorang bawahan tergantung pada tingkat pencapaian dari atasan. Jika terdapat perbedaan besar antara tingkat pencapaian dari atasan dan bawahan maka hal ini dapat menimbulkan masalah dan menjadikan tidak terpenuhinya tujuan dari evaluasi
5. Faktor-faktor yang menghambat penilaian objektif, yaitu :
 - a. *Superiority complex* dari atasan
 - b. Hanya beberapa insiden yang dinilai
 - c. Catatan masa lalu dari bawahan
 - d. Kepribadian dari bawahan
 - e. Kemampuan bawahan untuk mempengaruhi otoritas yang lebih tinggi di dalam organisasi. (Wicaksana, dkk 2020)

10.8 Kesalahan dalam Penilaian Kinerja

Kesalahan-kesalahan yang umumnya terjadi yaitu :

1. *Hallo effect*; yaitu penilaian yang hanya didasarkan pada satu kriteria saja dan mengabaikan kriteria-kriteria yang lain sehingga hasil penilaian menjadi tidak objektif.

2. *Central tendency*; penilai yang tidak mau memberikan nilai ekstrim, penilai hanya memberikan angka rata-rata atau angka tengah-tengah saja sehingga hasil penilaian tidak bisa memperlihatkan siapa yang menonjol dan siapa yang kurang menonjol kinerjanya.
3. *Leniency*; kecenderungan penilai untuk memberikan nilai yang bagus.
4. *Stricness*; terlalu buruk dalam memberikan penilaian sehingga cenderung memberikan penilaian yang jelas yang tidak objektif.
5. *Personal prejudice/ Stereotype*; penilaian yang tidak didasarkan pada kinerja individu melainkan didasarkan pada kelompok tempat individu tersebut berasal.
6. *Recency Effect (efek kekinian)*; penilai memfokuskan diri pada perilaku individu yang paling akhir saja, jadi tidak melihat perilaku individu selama ia bekerja.

Berikut merupakan teknik pengukuran kinerja karyawan yang dapat diadopsi untuk meningkatkan efektivitas dari penilaian :

1. *Behaviorally Based Measures* ; penelitian menunjukkan adanya kegunaan dari pengukuran tersebut dibandingkan dengan pengukuran lainnya.
2. *Ongoing feedback*; karyawan senang ketika mereka tahu bahwa mereka mendapatkan umpan balik yang positif dari organisasi atas kinerja yang mereka lakukan.
3. *Multiple raters*; apabila terdapat banyak atasan atau pihak yang melakukan penilaian maka peluang untuk mendapatkan informasi dalam jumlah yang besar dan valid lebih tinggi .
4. *Peer evaluation*; ini dilakukan oleh rekan kerja dari karyawan, orang-orang yang familiar dengan pekerjaan dari karyawan tersebut karena pada dasarnya mereka memiliki pekerjaan yang sama. Mereka adalah orang yang mengetahui perilaku kerja dari karyawan dan harus

mendapatkan peluang untuk memberikan umpan balik kepada manajemen terkait karyawan tersebut.

Untuk meminimalisasi kekeliruan dalam penilaian kinerja karyawan maka perlu dipertimbangkan hal-hal sebagai berikut :

- a. Pahami permasalahan dalam metode penilaian dengan demikian membantu kita mengantisipasi dan menghindarinya.
- b. Gunakan alat penilaian yang tepat, karena masing-masing alat memiliki pro dan kontra.
- c. Buatlah catatan harian mengenai kinerja karyawan.
- d. Buat kesepakatan pada sebuah rencana, tujuan dari penilaian haruslah untuk meningkatkan kinerja yang tidak memuaskan dan untuk menguatkan kinerja yang baik.
- e. Jadilah penyelia yang adil dan efektif, secara baik ataupun buruk kualitas interaksi interpersonal antara penyelia dan karyawan akan berdampak pada penilaian. (Ilham, 2022)

DAFTAR PUSTAKA

- Ilham, N. 2022. *Dasar-dasar Manajemen Sumber Daya Manusia*.
Surabaya: Cipta Media Nusantara.
- Suriadi. 2021. *Buku Ajar Manajemen Sumber Daya Manusia*.
Indramayu: Adab.
- Umama, H.A. 2019. *Buku Ajar Psikologi Industri dan Organisasi*.
Yogyakarta: Deepublish.

BAB 11

STRES DAN KESELAMATAN KERJA

Oleh Ni Made Swasti Wulanyani

11.1 Definisi Stres Kerja

Suatu perasaan menekan yang dialami seorang karyawan ketika menghadapi suatu pekerjaan yang dimiliki disebut dengan stres kerja. Ketika seorang individu merasakan stress saat bekerja, individu bersangkutan memberikan tanggapan tertentu terhadap suatu perubahan dari lingkungan yang terasa mengganggu, hal ini berlaku baik secara fisik maupun mental. Oleh Beehr dan Franz (1987) stres kerja didefinisikan sebagai suatu proses yang menyebabkan seseorang merasa tidak nyaman akibat suatu pekerjaan tertentu, termasuk pula diantaranya tempat kerja yang dimiliki atau situasi kerja tertentu. Sementara pendapat yang beriringan disampaikan oleh Luthans (2002) yang menyatakan stres kerja sebagai respon adaptif terhadap situasi eksternal yang menghasilkan penyimpangan, baik pada aspek fisik, psikologis dan perilaku. Definisi-definisi tersebut mengimplikasikan bahwa individu akan menunjukkan reaksi berbeda terhadap stressor tertentu. Stressor sendiri adalah sebuah stimulus yang dipersepsikan individu sebagai sebuah ancaman. Stres Kerja menjadi salah satu faktor penting yang akan dapat mempengaruhi emosi, proses berpikir dan kondisi fisik seseorang. Stres menjadi istilah yang penting dalam bahasa sehari-hari bagi individu maupun bagi masyarakat industri, karena stress akan berdampak luas bagi kerugian perusahaan dan juga bagi karyawannya secara pribadi.

Stress dapat terjadi pada seorang karyawan dalam beberapa tingkatan yang meliputi stress ringan, stress sedang, dan *burnout*. Karyawan yang bekerja sebagai staf penjualan, jurnalis, atau televisi dan yang berada dibawah tekanan waktu biasanya mengalami stres ringan. Pekerjaan lain, di mana individu secara intens melakukan kontak dengan klien seperti bidang pengajaran, hukum, kebijakan, dan kesehatan biasanya mengalami stres sedang sampai dengan *burnout*. Stresor fisik dapat berupa kondisi lingkungan yang berpolusi, lingkungan seperti suhu ekstrim, kejutan listrik, latihan fisik yang lama, luka dan trauma tubuh dan juga paparan penyakit. Stresor psikologis merujuk pada ancaman-ancaman terhadap reaksi internal individu seperti pikiran dan perasaan. Stresor ini bisa berasal dari interaksi interpersonal seperti dengan teman kerja atau dari lingkungan sosialnya.

Karyawan yang stres akan menjadi tidak sehat, memiliki motivasi yang lemah, kurang produktif dan merasa tidak aman saat bekerja sehingga imbasnya adalah organisasi menjadi tidak kompetitif. Pemilik tempat kerja tidak selalu dapat melindungi pekerjanya dari stress yang berasal dari luar kantor namun dapat mencegah timbulnya stress dari pekerjaan. Tata kelola yang baik dan organisasi yang sehat adalah bentuk pencegahan stres terbaik. Cakupan timbulnya stres memang sangat luas namun akan menjadi lebih buruk jika pekerja merasa kurang didukung atasan dan rekan kerja, dan saat mereka hanya memiliki sedikit kendali pada pekerjaan, sehingga sulit mengatasi tuntutan dan tekanan. Seringkali batasan antara tekanan dengan tantangan menjadi tidak jelas dan hal ini dijadikan alasan menerapkan manajemen yang buruk. Tekanan di tempat kerja memang tidak dapat dihindari karena adanya kebutuhan. Tekanan tersebut akan membuat pekerja tetap waspada, termotivasi, dan mau belajar. Namun saat tekanan tersebut sudah berlebihan atau tidak tertata dengan baik maka akan menimbulkan stres.

11.2 Stress Kerja Akibat Kelelahan

Secara sederhana, *fatigue* dapat diartikan sama dengan keadaan sangat kelelahan (*deep tiredness*), yang secara kondisioner mirip dengan stress dengan sifat kumulatif yang mengikuti. Kondisi kelelahan yang disebut *fatigue* ini dalam berbagai literatur kerap sekali dihubungkan dengan kondisi yang terjadi akibat tidur yang terganggu, kondisi ini juga mencakup kebutuhan kuat untuk tidur akibat kondisi kerja yang berkepanjangan. Oleh para ahli, *fatigue* kerap kali dikaitkan dengan menurunnya respon psikomotor, perhatian yang hilang secara temporer, serta perasaan lelah yang subjektif. Keadaan kelelahan ini juga sangat berhubungan dengan munculnya gejala dimana efisiensi *performance* dan *skill* dari seorang individu menurun.

Wujud penurunan fungsi mental dan fisik begitu erat kaitannya dengan kelelahan kerja, hal inilah yang kemudian membuat seseorang berkurang efektivitas serta efisiensinya dalam bekerja. Ketika seorang individu mengalami kelelahan, gejala segan untuk bekerja timbul begitu aja, sehingga aktivitas yang dilakukan akan melemah dan kondisi tubuh menjadi tidak seimbang. Pengaruh dari kelelahan ini akan jelas nampak pada bagaimana seseorang mengekspresikan emosinya, menunjukkan stabilitas mental, dan kapasitas fisik saat melakukan pekerjaan tertentu. Pada akhirnya, kondisi ini akan mengakibatkan seseorang menurunkan tingkat kewaspadaannya dengan tanda jelas dimana reaksi terhadap sesuatu mengalami kemunduran dan kemampuan motorik menurun drastis (*Australia safety compensation council*, 2006).

11.3 Ciri-Ciri Atau Gejala Stress Kerja

Seseorang yang mengalami gejala stress akibat pekerjaan akan menunjukkan beberapa aspek yang meliputi aspek fisiologis, psikologis dan perilaku. Indikator yang termasuk ke dalam aspek fisiologis memiliki indikator adalah terjadinya

peningkatan kecepatan jantung, tekanan darah yang juga meningkat, metabolisme tubuh berubah, serta timbulnya sakit kepala hingga kondisi terparah adalah serangan jantung. Aspek selanjutnya adalah psikologis, keadaan cemas berlebih, ketegangan yang muncul, kebosanan yang berjuang pada penundaan pekerjaan, serta ketidakpuasan dalam menjalin hubungan kerja adalah indikator dari aspek ini. Aspek terakhir adalah *behavior* yang memiliki indikator berupa perubahan pada selera makan, munculnya perasaan susah tidur dan gelisah, ketidakhadiran dalam jadwal kerja, dan produktivitas yang jelas menurun.

Sama halnya dengan ciri stress kerja secara umum, stress yang berasal dari kelelahan atau *fatigue* juga memiliki mekanismenya sendiri. Konsep ini berhubungan langsung dengan pusat kesadaran manusia yang dikenal dengan *cortex cerebri*, yaitu suatu reaksi fungsional yang dipengaruhi oleh sistem penghambat yaitu sistem aktivasi/penggerak dan inhibisi. Untuk menjelaskan secara lebih lanjut perihal kondisi kelelahan ini, terdapat dua teori yang dianggap oleh para ahli masih berlaku hingga saat ini, yaitu:

- 1) Teori kimia, suatu teori yang menyebutkan bahwa kelelahan dapat terjadi akibat meningkatnya sistem metabolisme sehingga cadangan energi berkurang sehingga efisiensi otot menghilang. Produktivitas dinyatakan dapat menurun selama empat jam bekerja terus menerus (pekerjaan ini mencakup segala jenis pekerjaan) sehingga gula di dalam darah menurun (Suma'mur, 2014). Hal ini menjadi dasar itulah mengapa kemudian diperlukan istirahat selama setengah jam setelah bekerja terus menerus dalam kurun waktu empat jam tersebut. Istirahat menjadi salah satu alternatif yang dilakukan sebagai upaya untuk memperoleh makanan sehingga energi yang diperlukan tubuh untuk bekerja dapat diperoleh.
- 2) Teori selanjutnya adalah teori saraf pusat. Teori ini menyatakan bahwa perubahan kimia yang terjadi dalam

tubuh individu hanyalah suatu penunjang saja. Perubahan yang dimaksud ini adalah keadaan dimana saraf yang individu miliki menghantarkan kelelahan melalui saraf sensoris. Sehingga akhirnya pusat otak menghambat pusat otak yang bertugas mengendalikan gerakan sehingga potensial dari sel saraf yang seharusnya ada menjadi berkurang karena kondisi kelelahan ini sendiri. Ciri utama inilah yang kemudian membuat seseorang semakin lelah dan menunjukkan gerakan yang semakin lambat sebagai proyeksi dari kelelahan.

Sirkulasi darah yang ada akan mengusir asam laktat dengan adalah tubuh yang mengirimkan zat makanan. Asam laktat yang mengakibatkan kelelahan otot menurunkan aliran darah. Nurmianto (2003) menjelaskan perihal kinerja seorang individu disebabkan oleh adanya beban otot yang tidak merata pada jaringan tertentu yang diatur oleh pusat sentral otak. Sistem aktivasi dan inhibisi yang dimiliki oleh otak akan saling mengimbangi maupun mendominasi saat kebutuhan tertentu diperlukan. Sistem ini akan bekerjasama untuk menghasilkan stabilitas pada tubuh sehingga keserasian tetap dijaga selalu.

11.4 Faktor Penyebab Stress Kerja

Stress kerja disebabkan oleh berbagai hal, baik dari dalam diri individu maupun dari luar dirinya. Faktor penyebab terjadinya stress kerja dijelaskan secara lengkap oleh Robbin (2003). Penyebab yang terbagi kedalam tiga faktor tersebut akan dijelaskan dalam sub bagian berikut.

11.4.1 Faktor Lingkungan.

- a) Terjadinya situasi bisnis yang berubah sehingga kondisi ekonomi menjadi tidak pasti. Contohnya ketika pandemi di tahun 2020 dan 2021 terjadi, kesejahteraan merupakan hal yang sangat dicemaskan akibat kondisi perekonomian yang menurun.

- b) Terjadinya demonstrasi yang berhubungan dengan konflik politik juga menjadi faktor di dalam hal ini. Kejadian yang menyangkut ketidaknyamanan ini tercermin pada contoh penutupan jalan akibat adanya demo sehingga karyawan terlambat untuk masuk kerja.
- c) Teknologi yang maju juga menjadi faktor yang dapat membentuk sistem baru bagi perusahaan yang ingin berkembang dalam era penuh digital ini. Sistem baru yang dibentuk ini berimbas pada karyawan yang pada akhirnya akan membuat pekerja harus mempelajari dari awal dan menyesuaikan diri dengan itu.
- d) Terorisme. Saat ada kejadian terorisme yang muncul di area publik, tentu akan menimbulkan keresahan masyarakat. Terorisme adalah suatu hal yang krusial karena perasaan terancam terasa dengan jelas. Pekerja menjadi tidak tenang, memikirkan keselamatan diri dan keluarganya dalam kegiatan sehari-hari.

11.4.2 Faktor Organisasi

- a) Tekanan yang paling umum bagi karyawan adalah tuntutan tugas. Faktor ini dijelaskan secara sederhana sebagai tekanan yang diberikan oleh organisasi untuk menyelesaikan tugas yang diberikan dalam waktu yang telah di tenggat dengan baik dan sebenar-benarnya.
- b) Tekanan dalam menjalankan fungsi dari peran tertentu juga menjadi faktor dalam organisasi. Tekanan ini dapat muncul karena adanya konflik peran (timbulnya harapan-harapan yang sulit terpuaskan), dan kelebihan peran (seseorang diharapkan dapat mengerjakan beberapa tanggung jawab sekaligus). Peran sendiri juga dapat menjadi ambigu apabila harapan tertentu yang disematkan terhadap peran tidaklah dapat dipahami dengan jelas, dan pekerjaan yang diberikan juga sama tidak jelasnya.
- c) Seorang karyawan juga diberikan tuntutan antar-pribadi, sebuah tekanan dari karyawan lain di lingkungan sama. Hal ini terbentuk karena dukungan sosial yang diberikan

oleh teman se lingkungan sangatlah kurang sehingga stress yang cukup besar dapat muncul. Hal ini terutama terjadi pada individu yang memiliki kebutuhan sosial tinggi.

- d) Dalam sebuah organisasi, tingkat diferensiasi, aturan, dan keputusan tertentu yang diambil berhubungan langsung dengan struktur organisasi. Berlebihan ya aturan serta partisipasi yang kurang dari karyawan dalam berkontribusi memberikan keputusan merupakan sebuah potensi yang dapat memunculkan kondisi stress.

11.4.3 Faktor Individu

- a) Secara konsisten, survei telah dilakukan secara nasional dan didapatkan data bahwa keluarga dan hubungan pribadi adalah sesuatu yang sangat berharga. Sehingga bukan hal yang mengherankan apabila pecahnya hubungan, sulitnya mengatur disiplin anak, permasalahan dalam pernikahan, adalah contoh dari persoalan keluarga yang dapat menciptakan stress yang terbawa ke tempat kerja.
- b) Individu menciptakan pengelolaan sumber daya yang terkadang dapat memunculkan keuangan. Hal inilah yang biasanya akan mengalihkan perhatian seseorang ketika bekerja.
- c) Faktor lainnya yang mempengaruhi adalah kepribadian yang memang dibawa oleh individu bersangkutan. Stress dipengaruhi secara langsung oleh kepribadian yang memang dibawa sedari lahir oleh seorang individu.

Faktor individu ini berhubungan langsung pula dengan kelelahan yang dapat menjadi pemicu utama terjadinya stress saat bekerja. Berkaitan dengan hal ini, faktor individu yang dimaksud melanjutkan faktor stress kerja secara umum adalah:

- a. Kelelahan kerja erat kaitannya dengan usia seseorang. Semakin muda seseorang, maka semakin kecil tingkat kelelahan yang ditimbulkan. Hal ini terjadi karena semakin

bertambahnya usia seorang individu, menyebabkan fungsi faal berubah sesuai dengan kapasitasnya akibat faktor usia.

b. Secara positif maupun negatif, masa kerja juga dapat mempengaruhi. Apabila seseorang semakin lama bekerja, maka dampak positif akan terlihat dari pengalamannya melakukan pekerjaan. Sebaliknya pengaruh negatif. Akan muncul apabila kelelahan dan kebosanan timbul sebagai akibat dari stress. Budiono (2003) mengkategorikan masa kerja dalam tiga kategori sebagai berikut:

- 1) Masa kerja kurang dari 6 tahun
- 2) Masa kerja kisaran 6 hingga 10 tahun
- 3) Masa kerja lebih dari 10 tahun

11.5 Dampak Kelelahan Terhadap Produktivitas Kerja

Kelelahan yang dialami oleh seorang individu berkaitan erat dengan kinerja dari perusahaan. Apabila suatu kelelahan fisik maupun psikis terjadi, maka produktivitas dari terganggu tidak hanya secara individual namun perusahaan secara keseluruhan. Seperti yang diketahui secara umum, bahwa karyawan adalah aset bagi perusahaan, sehingga faktor-faktor kelelahan sudah semestinya dikelola agar produktivitas tetap berjalan. Hal ini menjadi landasan awal kenapa kemudian tata cara kerja ergonomi diperlukan untuk meningkatkan kesejahteraan dari aset yang berimbas pada produktifnya bisnis yang berjalan. Diperlukannya perbaikan terhadap sistem kerja dan lingkungannya adalah salah satu langkah awal untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif, nyaman, dan sehat.

Tubuh yang dimiliki manusia memiliki batasnya sendiri yang dapat diibaratkan sebagai mesin mobi. Tubuh manusia pun pada akhirnya perlu jeda, perlu sebuah waktu istirahat. Kelelahan akan timbul apabila tubuh dipaksa untuk berkeaktivitas melebihi kapasitasnya. Ketika seseorang mengalami kelelahan, kerentanan terhadap penyakit kronis mudah sekali muncul. Penyakit-penyakit ini meliputi hipertensi,

asma, *Diabetes Mellitus*, gangguan kesehatan mental, serangan jantung, hingga stroke. Terjadinya kelelahan pasca kerja juga dapat menyebabkan seseorang mudah untuk terinfeksi virus. Mengetahui bahwa kondisi demikian dapat terjadi, maka diharapkan kelelahan pekerja dapat dikendalikan melalui berbagai cara dan saran sebagai berikut:

1. Melakukan perbaikan terhadap sistem dan metode kerja agar pekerjaan dapat lebih efektif dan efisien.
2. Peranti kerja yang menunjang serta memenuhi standar ekonomi dapat diterapkan.
3. Waktu istirahat yang cukup dijadwalkan agar memenuhi tenggat yang sesuai dengan yang seharusnya.
4. Lingkungan kerja harus diciptakan secara nyaman, sehat, dan aman bagi tenaga kerja.
5. Evaluasi dan pengujian dilakukan secara berkala dengan tujuan mendeteksi indikasi kelelahan dengan lebih dini, sehingga apabila terjadi permasalahan tertentu solusi yang tepat dapat ditemukan dengan cepat.
6. Saran produktivitas kerja yang memiliki tingkat fleksibilitas tinggi berdasar pendekatan manusiawi diharapkan dapat menjadi pendekatan yang baik dengan hasil produktivitas.

11.5.1 Contoh jenis pekerjaan yang berhubungan dengan kelelahan pada pekerja

Jenis pekerjaan yang beragam membuat contoh menjadi mudah untuk ditemukan. Salah satu jenis pekerjaan yang sangat erat kaitannya dengan konteks kelelahan dan stress adalah bidang jasa dan manufaktur. Biasanya pekerjaan ini paling panjang dilakukan selama 24 jam dengan 3 shift di dalamnya. Jenis pekerjaan yang dimaksud salah satunya adalah perawat.

11.5.2 Pengukuran Kelelahan

Grandjean (1993) dalam Tarwaka et al (2004) menciptakan kelompok tertentu yang dapat dilakukan untuk mengukur kelelahan. Sekalipun cara pasti belum dijabarkan dengan jelas, namun kelompok ini menjabarkan dengan sekilas mengenali metode pengukuran kelelahan di dalam suatu organisasi sebagai berikut:

1. Kuantitas serta kualitas kerja yang dilakukan
2. Uji psikomotor
3. Uji hilangnya kelipan (*flicker-fusion test*)
4. Perasaan kelelahan secara subjektif
5. Uji mental

11.6 Keselamatan Kerja

Keselamatan kerja tidak dapat dipisahkan dari potensi bahaya di tempat kerja. Wells(1996), Plog(2002), dan Donoghue(2004) menjabarkan macam-macam kategori *hazard* sebagai berikut:

1. *Physical hazards*: meliputi getaran, radiasi, dan suara bising juga temperatur.
2. *Chemical hazards*: uap berbahaya, debu, dan zat tertentu yang beracun.
3. *Mechanical hazards*: alat-alat yang bergerak termasuk di dalamnya adalah mesin..
4. *Electrical hazards*: percikan bunga api listrik yang dapat berasal dari arus listrik.
5. *Ergonomic hazards*: kegiatan mengangkat dan mendorong di ruangan sempit.
6. *Behavioral hazards*: kurangnya keterampilan kerja dan peraturan yang melanggar.
7. *Environmental hazards*: bekerja di tempat dengan cuaca buruk dan landasan tidak rata.
8. *Biological hazards*: adanya jamur, bakteri, parasit, serta virus.

9. *Psychosocial hazards*: adanya trauma kerja, tekanan dari atasan, dan waktu lama yang tidak sesuai dengan kemampuan yang dimiliki.

Potensi-potensi *hazard* yang kemungkinan besar terjadi tersebut sebelumnya haruslah diidentifikasi. Dalam upaya melakukan identifikasi ini, dapat digunakan metode *What-If Analysis*, *Energy Barrier Analysis*, dan lain sebagainya. Setelah berhasil diidentifikasi, maka barulah penilaian terhadap keselamatan dapat dilakukan. Umumnya penilaian ini menggunakan parameter konsekuensi dan frekuensi kejadian. *Hazard* ini kemudian akan diperingkat kan dari yang paling tinggi (mampu menimbulkan konsekuensi kerusakan besar) hingga yang paling rendah. Seluruh *hazard*, terutama yang termasuk dalam *critical hazard* harus mendapat perhatian dan penanganan sesegera mungkin.

11.7 Kontrol Perlindungan Pekerja dari Bahaya di Tempat Kerja

Dalam rangka melindungi pekerja dari bahaya di tempat kerja, dalam ergonomi terdapat istilah yang disebut dengan *fit the job to the man/the worker*, yang artinya adalah sistem kerja harus disesuaikan dengan manusianya. Dalam ergonomi, sebuah sistem kerja harus diredesain agar “sesuai” dengan pekerja (adalah sesuatu yang mustahil apabila justru si pekerja yang harus berevolusi). Hal tersebut perlu dilakukan karena keselamatan, kesehatan, produktivitas, dan kualitas kerja adalah hal yang paling diutamakan.

Seperti yang telah disebutkan sebelumnya, cara yang dilakukan dalam hal ini adalah dengan memperhatikan kontrol. Kontrol harus dilakukan oleh perusahaan melalui dua cara, yaitu kontrol rekayasa/keteknikan (*engineering controls*) dan kontrol metode kerja (*work practice controls*). Langkah terakhir yang dapat dilakukan apabila kedua kontrol tersebut tidak dapat

menghalau bahaya adalah dengan menggunakan *personal protective equipment* (PPE) atau APD (alat perlindungan diri) yang tepat (catatan: ingatlah bahwa PPE merupakan level terakhir dari kontrol).

11.7.1 Engineering controls

Apabila sebuah lingkungan kerja digubah (baik dalam hal fisik maupun non-fisik) maka *hazards* dapat saja dieliminasi. Tujuan utamanya adalah untuk mencegah timbulnya efek bahaya berlebihan.

Contoh *engineering controls*:

1. Melakukan spesifikasi terhadap desain.
2. Bahan dapat diganti dengan yang tidak berbahaya atau dengan bahaya rendah.
3. Mengisolasi proses
4. Mengurangi/mengganti proses

11.7.2 Work practice controls

Eliminasi kemudian dapat dilakukan dengan *work practice controls*. Cara melakukan eliminasi jenis ini adalah dengan cara mengubah prosedur kerja dan caranya.

Contoh dari *work practice controls* adalah:

1. Metode kerja yang basah untuk menekan debu.
2. Melakukan higienitas secara personal.
3. Perawatan dilakukan secara berkala.
4. Rotasi kerja.

11.7.3 Personal Protective Equipment (PPE)

Personal Protective Equipment (PPE) atau lebih dikenal dengan sebutan APD (Alat Perlindungan Diri) merupakan seperangkat alat yang melindungi sebagian/seluruh tubuh dari seorang pekerja yang akan dapat menghindarnya dari potensi bahaya. Kelengkapan dari APD digunakan wajib ketika bekerja sesuai dengan risiko demi menjaga keselamatan kerja. Sekalipun

harus digunakan, tetapi APD bukanlah pengganti dari kedua usaha tersebut, namun sebagai usaha akhir apabila dua usaha sebelumnya tidak efektif.

1. Metode Penentuan APD

- Melakukan telaah terhadap data kecelakaan dan penyakit.
- Melakukan pendapatan atas jenis, proses dan material yang dipakai.
- Berkaca dari industri sejenis

2. Apa Kriteria APD?

- Identifikasi *hazard* telah dilakukan.
- Kriteria dari penggunaan APD harus dipenuhi.
- APD terbukti dipatuhi penggunaannya.

3. Dasar Hukum

- Undang-undang No.1 tahun 1970. Pasal 3 ayat (1) butir f: Dengan peraturan perundangan ditetapkan syarat-syarat untuk memberikan APD. Pasal 9 ayat (1) butir c: Pengurus diwajibkan menunjukkan dan menjelaskan pada tiap tenaga kerja baru tentang APD. Pasal 12 butir b: Dengan peraturan perundangan diatur kewajiban dan atau hak tenaga kerja untuk memakai APD. Pasal 14 butir c: Pengurus diwajibkan menyediakan APD secara cuma-cuma.
- Permenakertrans No.Per.01/MEN/1981. Pasal 4 ayat (3) menyebutkan kewajiban pengurus menyediakan alat pelindung diri dan wajib bagi tenaga kerja untuk menggunakannya untuk pencegahan penyakit akibat kerja.
- Permenakertrans No.Per.03/MEN/1982. Pasal 2 butir I menyebutkan memberikan nasehat mengenai perencanaan dan pembuatan tempat kerja, pemilihan alat pelindung diri yang diperlukan dan gizi serta penyelenggaraan makanan ditempat kerja
- Permenakertrans No.Per.03/Men/1986. Pasal 2 ayat (2) menyebutkan tenaga kerja yang mengelola pestisida

harus memakai alat-alat pelindung diri yg berupa pakaian kerja, sepatu lars tinggi, sarung tangan, kacamata pelindung atau pelindung muka dan pelindung pernafasan

4. Jenis-jenis APD dan Penggunaannya

- *Safety Belt*
- A.P. Kepala
- A.P. Telinga
- A.P. Pernafasan
- A.P. Muka dan Mata
- A.P. Kaki
- A.P. Tangan
- Pakaian Pelindung

5. Manajemen APD

- APD yang dibeli harus sesuai standardisasi dan jenis yang diperlukan.
- Kebutuhan akan APD adalah untuk mengatasi *hazard* lingkungan.
- SOP harus diberikan secara jelas.
- Seleksi terhadap APD berdasar atas seleksi kebutuhan jenis pekerjaan telah dilakukan.

11.8 Analisis Tempat Kerja

Secara langkah demi langkah, analisis tempat kerja dilakukan dalam upaya menemukan potensi bahaya yang dapat saja menyebabkan insiden kekerasan di tempat kerja. Kerja sama antara pekerja dan pengusaha dalam mengidentifikasi dan menilai bahaya merupakan dasar dari program pencegahan kekerasan yang berhasil. Meskipun manajemen bertanggung jawab untuk mengendalikan bahaya, pekerja memiliki peran penting dalam membantu mengidentifikasi dan menilai bahaya di tempat kerja, karena pengetahuan dan keakraban mereka dengan operasi fasilitas, aktivitas proses, dan potensi ancaman.

Bergantung pada ukuran dan struktur organisasi, tim juga dapat menyertakan perwakilan dari operasi; bantuan karyawan; keamanan; keselamatan dan kesehatan kerja; hukum; dan staf sumber daya manusia. Penilaian harus mencakup tinjauan catatan, tinjauan prosedur dan operasi untuk berbagai pekerjaan, survei karyawan, dan analisis keamanan tempat kerja.

Selain itu, analisis di tempat kerja harus dilakukan secara berkala dengan tujuan mengidentifikasi. Kondisi operasi keseluruhan dari lingkungan kerja yang kemungkinan mengarah pada potensi kekerasan. Nasihat dari peninjau independen, seperti profesional keselamatan dan kesehatan, penegak hukum atau spesialis keamanan, dan auditor keselamatan asuransi dapat diminta untuk memperkuat program. Para ahli ini sering memberikan perspektif berbeda yang berfungsi untuk meningkatkan suatu program.

Untuk melakukan analisis tempat kerja ini, diperlukan informasi yang akan didapatkan melalui berbagai cara yang akan dijabarkan sebagai berikut.

11.8.1 Analisis dan Pelacakan Catatan

Peninjauan catatan penting untuk mengidentifikasi pola penyerangan atau nyaris celaka yang dapat dicegah atau dikurangi melalui penerapan kontrol yang sesuai. Tinjauan catatan harus mencakup medis, keselamatan, penilaian ancaman khusus, kompensasi pekerja dan catatan asuransi. Selain itu, catatan insiden/hampir celaka, catatan kejadian umum fasilitas atau catatan harian, dan laporan polisi harus ditinjau untuk mengidentifikasi serangan terkait dengan serangan tertentu.

11.8.2 Analisis Bahaya Pekerjaan

Analisis bahaya pekerjaan adalah penilaian yang berfokus pada tugas pekerjaan untuk mengidentifikasi bahaya. Melalui peninjauan prosedur dan operasi yang terkait dengan tugas atau

posisi tertentu untuk mengidentifikasi apakah mereka berkontribusi terhadap bahaya yang terkait dengan kekerasan di tempat kerja dan/atau dapat dimodifikasi untuk mengurangi kemungkinan terjadinya kekerasan, ini memeriksa hubungan antara karyawan, tugas, alat, dan lingkungan kerja. Partisipasi pekerja merupakan komponen penting dari analisis.

11.8.3 Survei Karyawan

Kuesioner atau survei karyawan adalah cara yang efektif bagi pemberi kerja untuk mengidentifikasi potensi bahaya yang dapat menyebabkan insiden kekerasan, mengidentifikasi jenis masalah yang dihadapi pekerja dalam aktivitas sehari-hari, dan menilai dampak perubahan dalam proses kerja. Survei penyaringan awal yang mendetail dapat membantu menunjukkan dengan tepat tugas-tugas yang membuat pekerja berisiko. Survei berkala—dilakukan setidaknya setiap tahun atau setiap kali terjadi perubahan operasi atau insiden kekerasan di tempat kerja—membantu mengidentifikasi faktor risiko baru atau yang sebelumnya tidak diketahui dan kekurangan atau kegagalan dalam praktik kerja.

11.8.4 Survei Klien

Klien mungkin juga memiliki umpan balik berharga yang memungkinkan mereka yang dilayani oleh fasilitas akan bersedia untuk memberikan informasi yang berguna dalam rangka untuk merancang, mengimplementasikan, dan mengevaluasi program. Klien mungkin dapat berpartisipasi dalam mengidentifikasi pemicu kekerasan, kegiatan sehari-hari yang dapat menyebabkan kekerasan, dan respons yang efektif.

11.9 Pelatihan Keselamatan dan Kesehatan Kerja

Elemen kunci dari sebuah program perlindungan kekerasan adalah pendidikan dan pelatihan. Hal ini dilakukan agar seluruh anggota staf yang bekerja menyadari potensi bahaya dan secara independen melindungi diri sendiri melalui kebijakan yang telah ditetapkan. Pelatihan semacam itu dapat menjadi bagian dari jenis instruksi yang lebih luas yang mencakup melindungi pasien dan klien (seperti pelatihan tentang teknik de-eskalasi).

Pada akhirnya pengusaha harus memastikan bahwa keselamatan pekerja merupakan komponen tersendiri yang ditangani secara menyeluruh. Pelatihan dapat membawakan berbagai dampak bagi sebuah perusahaan diantaranya: (1) memberikan alat bagi karyawan sesuai dengan keperluan untuk mengidentifikasi bahaya serta menambah tingkat keselamatan secara mandiri, (2) membantu meningkatkan kesehatan dari tenaga kerja secara universal, dan (3) mengatasi potensi masalah yang ada sebelum pada akhirnya justru muncul dan pekerja dapat saja diserang dengan tidak sigap.

11.10 Kesimpulan

Berdasarkan atas pemaparan sebelumnya, stres kerja dapat diartikan sebagai sebuah tanggapan yang ditunjukkan oleh seorang individu yang menyangkut perbedaan dalam proses psikologi sebagai akibat dari suatu tindakan lingkungan luar maupun sesuatu yang secara berlebihan dilakukan dan menekan seseorang. Stress kerja secara jelas adalah tekanan yang kemungkinan besar berasal dari tuntutan penyelesaian tugas dalam kurun waktu terbatas, tuntutan disertai ketidakpekaan, dan beban kerja yang melebihi kapasitas.

Penelitian membuktikan bahwa pekerjaan yang paling menekan adalah yang memiliki tuntutan berlebihan dan tidak sesuai dengan pengetahuan dan kemampuan pekerja. Kemudian kurangnya pilihan atau kendali pekerja serta kurangnya

dukungan dari rekan kerja. Banyak stres yang diakibatkan oleh rancangan pekerjaan dan bagaimana tata kelola organisasi. Dua hal tersebut menjadi hal yang potensial untuk menimbulkan bahaya. Bahaya yang terjadi di tempat kerja harus ditangani dengan prinsip ergonomi. Dengan evolusi atas sistem kerja dan evaluasi terhadap kebijakan yang berusaha diterapkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abbott SJ, Donoghue G, Eady EA. Usnic Acid Topical Formulation. US Patent. Application Publication. US; US2014/0057976A1.
- ASCC—Australian Safety and Compensation Council (2006) A Review of the Potential Occupational Health & Safety Implications of Nanotechnology. Flinders Consulting Pty Ltd, 77 p.
- Beehr TA, Franz TM. The Current Debate About the Meaning of Job. Stress, Journal of Organizational Behavior Management. 1987;8(2):15–8.
- Bernard, Thomas E, PhD, CIH, Thermal Stress, dalam Fundamental of Industrial Hygiene, Five Edition, Edited by Barbara A, Plong. MPH, CIH, CSP, et all, National Safety Council, Itasca, Illinois, 2002.
- Budiono S, dkk, 2003. Bunga Rampai Hyperkes dan Keselamatan Kerja. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Dillon, B. L. (2012). Workplace violence: Impact, causes, and prevention. *Work*, 15-20.
- Farkas, G. M., & Tsukayama, J. K. (2012). An integrative approach to threat assessment and management: Security and mental health response to a threatening client. *Work*, 9-14.
- Lipscomb, J. A., London, M., Chen, Y., Flannery, K., Watt, M. G.-B., Johnson, J., et al. (2012). Safety climate and workplace violence prevention in state-run residential addiction treatment centers. *Work*, 47-56.
- Luthans, Fred. 2002. Organizational Behavior: 7th Edition. New York: McGraw-. Hill Inc.
- Gulo, W. 2002. Metodologi Penelitian. Jakarta: Grasindo.
- Nurmianto, Eko. 2003. Ergonomi Konsep Dasar Dan Aplikasinya. Surabaya: Guna Widya.
- NIOSH Fast Facts: Home Healthcare Workers - How to Prevent Violence on the Job. (2012, February). NIOSH.

- Robbins, P. Stephen. (2003). Perilaku Organisasi. Edisi Sembilan, Jilid 2. Edisi Bahasa. Indonesia. PT Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta.
- Suma'mur. P.K. 2014. Higene Perusahaan dan Kesehatan Kerja. (HIPERKES) Edisi 2 Jakarta: CV. Sagung Seto.
- Smith, T. J. (2012). Active life-threatening violence--are you prepared. *Journal of Healthcare Protection Management*, 28(1), 44-49.
- Tarwaka, Sholichul, Lilik Sudiajeng. (2004). Ergonomi Untuk Keselamatan Kesehatan dan Produktivitas. Surakarta Uniba Press.
- Tarwaka (2014). Keselamatan dan Kesehatan Kerja. Manajemen dan ImplentasiK3 di tempat kerja. Surakarta. Harapan Press.
- Wells, William D., & David Prensky, (1996), Consumer Behavior, John Wiley & Sons: Inc. www.swa.co.id.

BIODATA PENULIS



Sri Wahyuning Astuti

Dosen Fakultas Komunikasi dan Bisnis Program Studi Digital
Public Relation Telkom University

Menyelesaikan studi S1 di Universitas Diponegoro Semarang, S2 di Universitas Mercu Buana dan S3 di Universitas Padjadjaran. Aktif sebagai pembicara terkait Public Relation dan Perilaku Psikologis dan Kesehatan Mental. Memiliki ketertarikan terhadap kajian perilaku manusia dalam kaitannya dengan penggunaan media. Beberapa buku yang sudah diterbitkan terkait psikologi ruang maya, dan fenomena body shaming di dunia maya.

Sebagai Praktisi Hypnotherapy, saat ini fokus pada pemberian therapy pada remaja dan dewasa.

BIODATA PENULIS



Ratnasartika Aprilyani, S.Psi., Psi.,M.Si., Psikolog

Dosen Tetap Universitas Binawan Program Studi Psikologi

Penulis merupakan pengajar atau dosen tetap di Universitas Binawan Program Studi Psikologi. Penulis juga praktisi sebagai Psikolog Klinis dan Asessor di beberapa lembaga psikologi. Penulis telah menyelesaikan pendidikan Sarjana (S1) di Fakultas Psikologi Universitas Muhammadiyah Surakarta; Profesi Psikolog dan Pascasarjana (S2) di Magister Psikologi Universitas Gadjah Mada. Media sosial : @ratnabundakika79 (instagram)

BIODATA PENULIS**I Gde Dhika Widarnandana, S.Psi., M.Psi., Psikolog**

Dosen Program Studi Psikologi

Universitas Dhyana Pura

Penulis merupakan Dosen Tetap di Program Studi Psikologi Universitas Dhyana Pura. Menempuh pendidikan S1 di Program Studi Psikologi Universitas Udayana, dan melanjutkan pendidikan S2 di Magister Psikologi Profesi Universitas Gadjah Mada. Penulis memiliki minat pada bidang Psikologi Industri dan Organisasi, terutama pada topik Desain dan Teknik Pelatihan. Selain itu Penulis juga merupakan seorang yang aktif di Lembaga Psikologi, Riset dan Pengembangan SDM AGET Development sebagai Fasilitator, Penulis juga ikut tergabung sebagai volunteer di sebuah komunitas yang bernama Soul Society Indonesia, yaitu sebuah komunitas yang bergerak di bidang kesehatan mental.

BIODATA PENULIS



Endro Supriyanto, S.E., CT.NNLP., CPHRM., CHRBP

Trainer Soft Skills dan Pengembangan MSDM

Praktisi Pendidikan

Penulis merupakan lulusan bidang manajemen dari STIE Perbanas Surabaya. Penulis merupakan Direktur dari CONQUERA Enterprise yang bergerak dalam bidang layanan konsultasi dan pelatihan manajemen serta CEO dari CONQUERA Education yang bergerak di bidang penyelenggaraan event Pendidikan. Penulis juga seorang trainer soft skills dan pengembangan MSDM. Penulis berpengalaman delapan tahun di manajemen perusahaan serta belasan tahun di dunia pendidikan

BIODATA PENULIS**Dr. Ir. Yongker Baali, M.Si**

Dosen Program Studi Manajemen
Fakultas IPTEK dan Keguruan Universitas Trinita

Penulis dilahirkan di Desa Madolay Banggai Kepulauan Sulawesi Tengah pada tanggal 12 Agustus 1965, anak ketujuh dari Keluarga Ba'antal Baali Almarhum (ayah) dan Helena Motuonggon Alamarhuma (ibu). Pada tahun 1995 penulis menikah dengan Risma Rosita Pompana di Pagimana Luwuk Banggai Sulawesi Tengah dan dikaruniai dua orang putra; Gabriel Kenisa Meqfaden Baali dan Pasqual Vito Natanael Baali.

Tahun 1977 penulis lulus SD Negeri II Bulagi Banggai Kepulauan Sulawesi Tengah, Tahun 1981 penulis lulus SMP Kusuma Jaya Sakti Manado Sulawesi Utara, Tahun 1985 penulis lulus Sekolah Pertanian Pembangunan-Sekolah Pertanian Menengah Atas (SPP-SPMA) Manado Sulawesi Utara.

Tahun 1992 memperoleh gelar Insinyur (Ir.) pada Fakultas Teknologi Industri, Jurusan Teknik Industri, Institut Teknologi Minaesa (ITM) Tomohon Sulawesi Utara. Tahun 2005 penulis melanjutkan studi Strata Dua pada Program Pascasarjana Universitas Sam Ratulangi Manado Jurusan Pengelolaan Sumberdaya Pembangunan minat Manajemen Perusahaan memperoleh gelar Magister Sains (M.Si) pada tahun 2008.

Pada tahun 2010 melanjutkan Studi Strata Tiga di Program Pasca Sarjana Universitas Brawijaya Malang, Program Doktor (Dr.) Kajian Lingkungan dan Pembangunan. Penulis bekerja sebagai dosen tetap pada Fakultas IPTEK dan Keguruan Universitas Trinita di Kota Manado Sulawesi Utara.

BIODATA PENULIS



Dr. Nicholas Simarmata, S.Psi., M.A.

Dosen Program Studi Psikologi, Fakultas Kedokteran,
Universitas Udayana

Penulis lahir di Yogyakarta pada tanggal 24 September 1979. Ia adalah dosen pada Program Studi Psikologi, Fakultas Kedokteran, Universitas Udayana sejak tahun 2010 hingga sekarang. Pada tahun 1998, ia kuliah S1 di Universitas Sanata Dharma pada jurusan Psikologi. Kemudian pada tahun 2006, ia kuliah S2 di Universitas Gadjah Mada pada jurusan Psikologi Industri Organisasi. Lalu pada tahun 2015, ia kuliah S3 di Universitas Gadjah Mada pada jurusan Psikologi. Tema riset yang ia minati adalah di bidang Psikologi Organisasi termasuk juga Psikologi Budaya, Psikologi Sosial, Psikologi Pendidikan, Psikologi Positif, Psikologi Perkembangan, dan Psikologi Klinis, baik dengan metode kuantitatif maupun kualitatif. Ia pernah mendapatkan penghargaan the best paper pada *International Conference on Advances Social Sciences and Community Development* pada tahun 2019 di Sekolah Tinggi Pembangunan Masyarakat Desa “APMD” Yogyakarta. Ia juga sebagai peninjau pada Jurnal Psikologi Udayana (Program Studi Psikologi, Fakultas Kedokteran, Universitas Udayana) dan Jurnal Perseptual (Fakultas Psikologi, Universitas Muria Kudus). Dia juga ikut dalam beberapa penulisan *book chapter*. Email: nicholas@unud.ac.id

BIODATA PENULIS



Haris Sandi Yudha, S.T., M.T

Dosen Program Studi Teknik Industri
Sekolah Tinggi Teknologi Wastukencana

Penulis lahir di Sukabumi tanggal 4 Juli 1978. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Teknik Industri STT. Wastukencana. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Teknik Industri dan melanjutkan S2 pada Jurusan Teknik Industri Universitas Pasundan Bandung. Penulis menekuni bidang Menulis dan memiliki hobby traveling.

BIODATA PENULIS



Dr. Nur Faliza, S.E., M.Si.

Dosen Program Studi Manajemen

Fakultas Ekoomi dan Bisnis Universitas Malikussaleh

Penulis lahir di Indrapuri tanggal 01 Desember 1979. . Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Malikussaleh. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Manajemen di Universitas Syiah Kuala tahun 1997, melanjutkan S2 pada Universitas Sumatera Utara dan Menempuh Pendidikan S3 pada Universitas Syiah Kuala tahun 2013. Penulis menekuni bidang Menulis Manajemen Sumber Daya Manusia, perilaku dan strategik.

BIODATA PENULIS



Sinta Wisma Sari, S.Kep., M.M.

Dosen Program Studi Diploma Keperawatan
Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Tujuh Belas

Penulis lahir di Ujungpandang tanggal 01 Mei 1990 dan sekarang menetap di Kabupaten Sragen Menyelesaikan pendidikan S1 pada ProdiKeperawatan Di Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Jayakarta PKP DKI Jakarta dan melanjutkan S2 pada Prodi Manajemen Rumah Sakit di Universitas Muhammadiyah Surakarta, Sekarang penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Diploma Keperawatan, Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Tujuh Belas.

BIODATA PENULIS



Devy Sofyanty, S.Psi, M.M.

Dosen Program Studi Sistem Informasi Akuntansi
Fakultas Teknik dan Informatika Universitas Bina Sarana
Informatika

Penulis lahir di Jakarta tanggal 17 Desember 1984. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Sistem Informasi Akuntansi, Fakultas Teknik dan Informatika Universitas Bina Sarana Informatika. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Psikologi dan melanjutkan S2 pada Jurusan Manajemen. Beberapa buku yang penulis telah hasilkan, di antaranya Pengantar Manajemen, Kesehatan dan Keselamatan Kerja, Konsep dan Teori Etika Bisnis, Implementasi Pengelolaan Keuangan Daerah (Tata Kelola Menuju Pemerintahan yang Baik), Konsep dan Sistem Akuntansi Biaya, Ekonomi Lingkungan, Perilaku dalam Organisasi, Pengetahuan Dasar Pasar Modal dan Investasi. Selain itu, penulis juga aktif melakukan penelitian yang diterbitkan di berbagai jurnal nasional maupun internasional. Email: Devy.dyy@bsi.ac.id

BIODATA PENULIS



Ni Made Swasti Wulanyani, S.Psi., M.Erg.
Dosen Program Studi Sarjana Psikologi
Fakultas Kedokteran Universitas Udayana

Penulis lahir pada tanggal 1 Januari 1973 dari Cimahi-Jawa Barat. Saat ini bekerja sebagai tenaga pengajar di Program Studi Psikologi Fakultas Kedokteran Universitas Udayana. Pendidikan sarjana diselesaikan di Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada pada tahun 1996 dan selanjutnya menyelesaikan Pendidikan Profesi Psikolog di kampus yang sama pada tahun 1998. Pendidikan Pascasarjana ditempuh di Program Studi Ergonomi-Fisiologi Kerja Universitas Udayana dan lulus pada awal tahun 2004. Selanjutnya penulis mengikuti pendidikan di Program Doktor Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada dan lulus pada awal tahun 2014. Topik-topik peminatan dan riset yang dilakukan antara lain: Kesejahteraan psikologi mahasiswa, stigma HIV pada narapidana, Permainan edukasi, kemampuan Multitasking dan perfomansi, Musik untuk meningkatkan kinerja, persepsi terhadap tradisional healer.