



PSIKOLOGI INDUSTRI DAN ORGANISASI: Konsep dan Studi Kasus dalam Industri dan Organisasi

Rusydi Fauzan, S.E., M.M

Dr. Dra. Ni Desak Made Santi Diwyarthi, M.Si.

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

I Wayan Adi Pratama, S.Tr.Par., M.Par.

Bambang Suprayogi, S.E., M.Si.

Dr. Anas Firman Adi, SE, S.Kom, M.KPd

Elva Susanti, S.Si., M.Si

Ir. Priska Wulan Ndari, S.T,M.T

I Gusti Ayu Niken Launingtia,S.S.,M.Hum

Yulanda Elis Meyana, S.Pd., M.Pd.

Dr. Heri Setiawan, S.T., M.T., IPM.

Ir. Rini Aprilia Lestari, S.T

PSIKOLOGI INDUSTRI DAN ORGANISASI: Konsep dan Studi Kasus dalam Industri dan Organisasi

Penulis:

Rusydi Fauzan, S.E., M.M
Dr. Dra. Ni Desak Made Santi Diwyarthi, M.Si.
Dr. Nicholas Simarmata, S.Psi., M.A.
I Wayan Adi Pratama, S.Tr.Par., M.Par.
Bambang Suprayogi, S.E., M.Si.
Dr. Anas Firman Adi, SE, S.Kom, M.KPd
Elva Susanti, S.Si., M.Si
Ir. Priska Wulan Ndari, S.T,M.T
I Gusti Ayu Niken Launingtia,S.S.,M.Hum
Yulanda Elis Meyana, S.Pd., M.Pd.
Dr. Heri Setiawan, S.T., M.T., IPM.
Ir. Rini Aprilia Lestari, S.T



GET PRESS INDONESIA

**JUDUPSIKOLOGI INDUSTRI DAN ORGANISASI: Konsep dan
Studi Kasus dalam Industri dan Organisasi**

Penulis :

Rusydi Fauzan, S.E., M.M
Dr. Dra. Ni Desak Made Santi Diwyarthi, M.Si.
Dr. Nicholas Simarmata, S.Psi., M.A.
I Wayan Adi Pratama, S.Tr.Par., M.Par.
Bambang Suprayogi, S.E., M.Si.
Dr. Anas Firman Adi, SE, S.Kom, M.KPd
Elva Susanti, S.Si., M.Si
Ir. Priska Wulan Ndari, S.T,M.T
I Gusti Ayu Niken Launingtia,S.S.,M.Hum
Yulanda Elis Meyana, S.Pd., M.Pd.
Dr. Heri Setiawan, S.T., M.T., IPM.
Ir. Rini Aprilia Lestari, S.T

ISBN : 978-623-198-600-9

Editor : Nanny Mayasari, S.Pd., M.Pd., CQMS

Penyunting: Yuliatrri, M.Hum

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

Penerbit : Get Press Indonesia

Anggota IKAPI No. 033/SBA/2022

Redaksi :

Jl. Palarik Air Pacah RT 001 RW 006
Kelurahan Air Pacah Kecamatan Koto Tangah
Padang Sumatera Barat
Website : www.getpress.co.id
Email : globaleksekutifteknologi@gmail.com

Cetakan pertama, 14 Agustus 2023

Hak cipta dilindungi undang-undang

Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk
dan dengan cara apapun tanpa izin tertulis dari penerbit.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan ke hadirat Allah SWT yang telah memberikan Rahmat dan Hidayah-Nya sehingga buku ini dapat terselesaikan. Dengan rendah hati, kami hadirkan buku berjudul “PSIKOLOGI INDUSTRI DAN ORGANISASI: Konsep dan Studi Kasus dalam Industri dan Organisasi”. Buku ini merupakan hasil dari penelitian, pengalaman, dan dedikasi kami dalam bidang psikologi industri dan organisasi, untuk para mahasiswa, akademisi, dan praktisi dalam memahami dinamika kompleks di balik kesuksesan perusahaan dan organisasi.

Tujuan utama dari buku ini adalah memberikan pemahaman yang komprehensif tentang teori-teori, konsep, dan aplikasi praktis psikologi industri dan organisasi. Kami berupaya untuk menggambarkan dengan jelas bagaimana psikologi dapat menjadi alat yang kuat untuk meningkatkan kinerja organisasi, mengoptimalkan potensi karyawan, dan mencapai tujuan bisnis yang berkelanjutan.

Buku ini menghadirkan konsep-konsep fundamental dalam psikologi industri dan organisasi, termasuk namun tidak terbatas pada proses rekrutmen, seleksi, pengembangan sumber daya manusia, motivasi, kepemimpinan, dan kerja sama tim. Setiap konsep didukung oleh penelitian ilmiah terkini dan di perkuat dengan beragam studi kasus yang diambil dari berbagai industri dan organisasi.

Kami menyadari bahwa dalam dunia yang terus berubah dan dinamis, tantangan yang di hadapi oleh perusahaan dan organisasi semakin kompleks. Oleh karena itu, buku ini juga berusaha untuk memberikan wawasan tentang cara-cara inovatif dan efektif dalam menghadapi tantangan tersebut, sekaligus mendorong pembaca untuk berpikir kritis dan kreatif dalam mencari solusi yang tepat.

Tidak lupa, kami mengucapkan terima kasih kepada para peneliti, akademisi, dan praktisi yang telah memberikan sumbangan pemikiran dan pengetahuan berharga dalam bidang psikologi industri dan organisasi. Tanpa kontribusi mereka, buku ini tidak akan terwujud.

Kami berharap buku ini dapat memberikan manfaat dan inspirasi bagi pembaca dalam memahami peran penting psikologi industry dan organisasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif, harmonis, dan berdaya saing. Semoga ilmu yang disajikan di dalamnya dapat diterapkan secara bijaksana untuk meningkatkan kualitas hidup dan kesejahteraan semua pihak yang terkait.

Akhir kata, kami menerima kritik dan saran demi kesempurnaan buku ini, sehingga dapat bermanfaat bagi kita semua terutama para mahasiswa, akademisi, dan praktisi.

Padang, 14 Agustus 2023

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI.....	ii
DAFTAR GAMBAR.....	v
DAFTAR TABEL	vi
BAB 1_ PENGANTAR DAN SEJARAH PSIKOLOGI INDUSTRI DAN ORGANISASI.....	1
1.1. Pendahuluan.....	1
1.2. Definisi Psikologi Industri dan Organisasi.....	3
1.3. Sejarah Psikologi Industri dan Organisasi	4
1.4. Tujuan Psikologi Industri dan Organisasi	6
1.5. Manfaat Psikologi Industri dan Organisasi.....	9
1.6. Ruang Lingkup Psikologi Industri dan Organisasi.....	16
1.7. Tantangan dan Peluang Psikologi Industri dan Organisasi	20
1.8. Penutup.....	24
DAFTAR PUSTAKA.....	26
BAB 2_ RUANG LINGKUP, ETIKA, DAN KETERIKATAN DENGAN ILMU LAIN	33
2.1. Ruang lingkup.....	33
2.1.1. Seleksi dan Penempatan	35
2.1.2. Motivasi dan Kepuasan Kerja:.....	35
2.1.3. Perilaku Organisasi	35
2.1.4. Kepemimpinan dan Manajemen	35
2.1.5. Pengembangan Karir	36
2.1.6. Psikologi Organisasi Positif	36
2.2. Manfaat, Peranan dan Fungsi Psikologi Industri dan Organisasi	36

2.2.1.	Pengelolaan Perubahan.....	38
2.2.2.	Kesejahteraan dan Keseimbangan Kerja	38
2.2.3.	Keterlibatan Karyawan.....	38
2.2.4.	Penggunaan Teknologi dan Kesejahteraan Digital	39
2.2.5.	Kepemimpinan Digital dan Tim Virtual.....	39
2.3.	Etika Psikologi.....	39
2.3.1.	Pendekatan Etika Psikologi.....	39
2.3.2.	Ruang Lingkup Etika Psikologi	41
DAFTAR PUSTAKA		43
BAB 3 <u>R</u>ISET DALAM PSIKOLOGI INDUSTRI DAN ORGANISASI.....		49
3.1.	Pendahuluan.....	49
3.2.	Penelitian Deskriptif dan Penelitian Pengujian Hipotesis	50
3.3.	Asesmen dan Operasionalisasi Variabel	52
3.4.	Eksperimen dan Desain Eksperimen Kuasi.....	53
3.4.1.	Validitas internal desain.	54
3.4.2.	Desain kelompok non ekuivalen	56
3.4.3.	Desain dari waktu ke waktu.....	57
3.5.	Desain Non Eksperimen	58
3.5.1.	Desain Observasi	58
3.5.2.	Desain Survei.....	59
DAFTAR PUSTAKA		60
BAB 4 <u>M</u>ANAJEMEN KEBERAGAMAN.....		63
4.1.	Pendahuluan.....	63
4.2.	Pengertian Manajemen Keberagaman.....	64
4.3.	Faktor-faktor dalam Manajemen Keberagaman	66

4.3.1.	Faktor Identitas.....	66
4.3.2.	Faktor Kultural.....	66
4.3.3.	Faktor Generasi.....	67
4.3.4.	Faktor Pengalaman dan Keterampilan.....	67
4.3.5.	Faktor Lingkungan Geografis.....	67
4.4.	Teknik Mengembangkan Manajemen Keberagaman.....	69
4.4.1.	Strategi Individu.....	70
4.4.2.	Peran Organisasi.....	70
DAFTAR PUSTAKA.....		72
BAB 5 KEPEMIMPINAN.....		75
5.1.	Pengertian Kepemimpinan.....	75
5.2.	Teori Kepemimpinan.....	75
5.3.	Fungsi Kepemimpinan.....	76
5.4.	Gaya Kepemimpinan.....	78
5.5.	Teknik Kepemimpinan.....	81
5.6.	Pendekatan Kepemimpinan Dalam Industri dan Organisasi.....	82
DAFTAR PUSTAKA.....		87
BAB 6 REKRUITMEN DAN SELEKSI.....		89
6.1.	Pendahuluan.....	89
6.2.	Pentingnya Rekrutmen bagi Perusahaan.....	90
6.2.1.	Pengertian Rekrutmen.....	91
6.2.2.	Persiapan Rekrutmen.....	92
6.2.3.	Kelompok Kerja Organisasi Rekrutmen.....	94
6.3.	Seleksi.....	95
6.3.1.	Seleksi.....	95
6.3.2.	Seleksi Karyawan di Era Revolusi Industri 4.0	96

6.3.3.	Pembagian Job description	98
6.3.4.	Penempatan SDM	100
DAFTAR PUSTAKA		102
BAB 7 <u>P</u>ELATIHAN DAN PENGEMBANGAN DALAM PSIKOLOGI INDUSTRI DAN ORGANISASI		103
7.1.	Pelatihan, Pembelajaran dan Kinerja	103
7.2.	Proses Pembelajaran dalam Pelatihan	104
7.2.1.	Karakteristik Peserta Pelatihan.....	105
7.2.2.	Penentuan kebutuhan Pelatihan.....	108
7.2.3.	Pengembangan Program Pelatihan	110
7.3.	Evaluasi Pelatihan.....	111
DAFTAR PUSTAKA		114
BAB 8 <u>P</u>ENGELOLAAN DAN PENGEMBANGAN KARIR		115
8.1.	Pendahuluan.....	115
8.2.	Pentingnya Pengelolaan dan Pengembangan Karir	116
8.2.1.	Pengertian Perencanaan Karir (Career Planning).....	118
8.2.2.	Elemen Utama Perencanaan Karir	118
8.2.3.	Perencanaan Karir Organisasional (Organizational Career Planning).....	120
8.2.4.	Langkah- Langkah Perencanaan Karir	122
8.3.	Metode Pengelolaan dan Pengembangan Karir	123
8.3.1.	Kegiatan Pengembangan Karir	125
8.3.2.	Manfaat Pengembangan Karir.....	126
DAFTAR PUSTAKA		130
BAB 9 <u>P</u>ENGARUH PERBEDAAN INDIVIDU TERHADAP KINERJA		131

9.1. Pendahuluan.....	131
9.2. Macam-Macam Perbedaan Individu	133
9.4. Penutup.....	134
DAFTAR PUSTAKA.....	136
BAB 10 _PENILAIAN KERJA DALAM PERSPEKTIF PSIKOLOGI INDUSTRI DAN ORGANISASI.....	137
10.1. Pendahuluan.....	137
10.2. Pentingnya Penilaian Kinerja	138
10.3. Pihak- Pihak Yang Terlibat dalam Penilaian Kinerja	141
10.4. Pengukuran Kinerja Karyawan Dari Perspektif Psikologi Industri Dan Organisasi	144
DAFTAR PUSTAKA.....	148
BAB 11 _PERUBAHAN DAN PENGEMBANGAN ORGANISASI	149
11.1. Pendahuluan.....	149
11.2. Sumber-Sumber Perubahan Organisasi.....	151
11.2.1. Lingkungan Internal.....	153
11.2.2. Lingkungan Eksternal.....	153
11.3. Proses Perubahan Organisasi	155
11.4. Pengembangan Organisasi	156
11.5. Pengembangan Perilaku	158
11.5.1. Profesionaisme, bukan kedekatan dengan kekuasaan.....	158
11.5.2. Inovasi dan <i>benchmarking</i>	159
11.5.3. Capaian Prestasi, bukan koneksi	160
11.5.4. Mentalitas <i>Industrial</i> , bukan pedagang	160
11.6. Implementasi <i>Continuous Improvement</i>	161
11.7. Kesimpulan	163

DAFTAR PUSTAKA	165
BAB 12. PSIKOLOGI FORENSIK DI TEMPAT KERJA	167
12.1. Pendahuluan.....	167
12.2. Konsep Psikologi Forensik	167
12.3. Psikologi Forensik Di Tempat Kerja.....	170
12.4. Prinsip-Prinsip Psikologi Forensik Dalam Konteks Lingkungan Kerja.....	172
12.5. Praktik Psikologi Forensik Di Tempat Kerja.....	174
DAFTAR PUSTAKA	179
BIODATA PENULIS	180

DAFTAR GAMBAR

Gambar 7.1 Karakteristik Mempengaruhi pembelajaran dan Transfer hasil	106
Gambar 8.1 Kegiatan Pelatihan Pegawai sebagai contoh control role bagian SDM	129
Gambar 10.1 Penilaian Kinerja Oleh Manajer	141

DAFTAR TABEL

Tabel 11.1 Tahapan Keizen (Continouse Improvement)..... 162

BAB 1

PENGANTAR DAN SEJARAH PSIKOLOGI INDUSTRI DAN ORGANISASI

1.1. Pendahuluan

Dalam lanskap bisnis yang berkembang pesat dan sangat kompetitif saat ini, organisasi semakin menyadari peran penting Psikologi Industri dan Organisasi (Psikologi I/O) dalam membina lingkungan kerja yang positif, memaksimalkan kinerja dan kesejahteraan karyawan, dan pada akhirnya mencapai kesuksesan organisasi. Didasarkan pada penerapan prinsip-prinsip dan penelitian psikologis, Psikologi Industri dan Organisasi menawarkan wawasan dan intervensi yang berharga untuk meningkatkan kepuasan, keterlibatan, dan produktivitas karyawan. Manajer harus bisa memahami konsep dan strategi utama yang digunakan oleh psikolog I/O untuk mempromosikan lingkungan kerja yang positif, mengoptimalkan kinerja dan kesejahteraan karyawan, serta berkontribusi pada kesuksesan organisasi.

Menciptakan lingkungan kerja yang positif sangat penting untuk kesuksesan organisasi. Psikolog I/O berfokus pada pemahaman dan pembentukan faktor-faktor seperti budaya organisasi, praktik kepemimpinan, dan dinamika kerja tim. Dengan menumbuhkan budaya kepercayaan, kolaborasi, dan inklusivitas, organisasi dapat mengembangkan lingkungan di mana karyawan merasa dihargai, termotivasi, dan diberdayakan. Komunikasi yang efektif, proses pengambilan keputusan yang transparan, dan peluang untuk masukan dari karyawan sangat penting dalam mempromosikan lingkungan kerja yang positif

yang mendorong kreativitas, inovasi, dan hubungan karyawan yang sehat.

Psikolog I/O mengakui pentingnya kinerja dan kesejahteraan karyawan sebagai pendorong utama kesuksesan organisasi. Mereka menggunakan berbagai alat dan strategi untuk mengoptimalkan kinerja karyawan, seperti analisis pekerjaan, seleksi karyawan, dan sistem manajemen kinerja. Dengan menyelaraskan kekuatan individu dengan persyaratan pekerjaan, organisasi dapat meningkatkan kepuasan kerja, keterlibatan, dan produktivitas karyawan. Selain itu, psikolog I/O mempromosikan inisiatif kesejahteraan yang berfokus pada keseimbangan kehidupan kerja, manajemen stres, dan kesehatan karyawan secara keseluruhan. Dengan membina lingkungan kerja yang sehat, organisasi dapat mengurangi kelelahan, ketidakhadiran, dan perputaran karyawan, serta meningkatkan komitmen dan loyalitas karyawan.

Psikologi Industri dan Organisasi memainkan peran penting dalam memberikan kontribusi terhadap kesuksesan organisasi. Dengan melakukan penelitian dan analisis data yang ketat, psikolog I/O memberikan rekomendasi berbasis bukti untuk pengembangan organisasi yang efektif, manajemen perubahan, dan praktik manajemen talenta. Mereka mengidentifikasi area-area yang perlu ditingkatkan, mengembangkan program pelatihan, dan mengimplementasikan intervensi untuk mengatasi tantangan-tantangan organisasi dan meningkatkan hasil kinerja. Dengan memanfaatkan keahlian psikolog I/O, organisasi dapat menciptakan budaya perbaikan berkelanjutan, kemampuan beradaptasi, dan ketahanan, sehingga memungkinkan mereka untuk berkembang dalam lingkungan bisnis yang berubah dengan cepat.

Psikologi Industri dan Organisasi berfungsi sebagai katalisator untuk perubahan positif dalam organisasi. Dengan mempromosikan lingkungan kerja yang positif, memaksimalkan kinerja dan kesejahteraan karyawan, serta berkontribusi pada kesuksesan organisasi, psikolog I/O memfasilitasi pertumbuhan dan kemakmuran individu dan organisasi. Dengan merangkul

prinsip-prinsip dan praktik-praktik Psikologi Industri dan Organisasi, organisasi dapat membuka potensi penuh dari tenaga kerja mereka, menciptakan tempat kerja yang berkembang dan sukses di mana para karyawan merasa dihargai, termotivasi, dan diberdayakan.

1.2. Definisi Psikologi Industri dan Organisasi

Psikologi Industri dan Organisasi (Psikologi I/O) adalah bidang psikologi khusus yang berfokus pada penerapan prinsip-prinsip, teori, dan penelitian psikologi di tempat kerja. Bidang ini mencakup studi tentang individu, kelompok, dan organisasi, dengan tujuan untuk meningkatkan dinamika tempat kerja, kesejahteraan karyawan, dan efektivitas organisasi. Psikolog I/O menggunakan keahlian mereka untuk menangani berbagai masalah di tempat kerja, seperti seleksi dan penilaian karyawan, pelatihan dan pengembangan, manajemen kinerja, kepemimpinan, dan pengembangan organisasi.

Psikologi industri, juga dikenal sebagai psikologi personalia, berkaitan dengan aspek-aspek individu dari pekerjaan dan ketenagakerjaan. Hal ini melibatkan pemahaman dan prediksi perilaku, motivasi, dan kinerja karyawan, serta pengembangan alat dan strategi untuk rekrutmen, analisis pekerjaan, dan seleksi karyawan. Psikolog industri juga meneliti faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja, stres kerja, dan keseimbangan kehidupan kerja, yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan individu di tempat kerja.

Psikologi organisasi, di sisi lain, berfokus pada pemahaman dinamika dan proses yang terjadi di dalam organisasi. Hal ini termasuk mempelajari budaya organisasi, kepemimpinan, dinamika tim, komunikasi, dan manajemen perubahan. Psikolog organisasi berusaha untuk meningkatkan produktivitas, efisiensi, dan fungsi organisasi secara keseluruhan dengan menerapkan intervensi yang meningkatkan keterlibatan karyawan, kerja sama tim, dan efektivitas organisasi.

Psikolog I/O menggunakan berbagai metode penelitian, termasuk survei, eksperimen, wawancara, dan analisis statistik, untuk mengumpulkan data dan menarik kesimpulan berbasis bukti. Temuan dan rekomendasi mereka digunakan untuk menginformasikan kebijakan, praktik, dan proses pengambilan keputusan organisasi, dengan tujuan akhir untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif, memaksimalkan kinerja dan kesejahteraan karyawan, dan mendorong kesuksesan organisasi..

1.3. Sejarah Psikologi Industri dan Organisasi

Sejarah Psikologi Industri dan Organisasi (Psikologi I/O) dapat ditelusuri hingga akhir abad ke-19 dan awal abad ke-20, ketika bidang ini muncul sebagai respons terhadap kompleksitas industrialisasi yang semakin meningkat dan kebutuhan untuk memahami perilaku manusia di tempat kerja. Berikut ini adalah ikhtisar dari tonggak-tonggak penting dan tokoh-tokoh yang berpengaruh dalam sejarah Psikologi I/O menurut (Koppes, 2014), (Dunnette and Hough, 1992), (Zedeck, 2011), (Ones *et al.*, 2015) dan (Cascio and Aguinis, 2008), yaitu:

1. Fondasi Awal (Akhir Abad ke-19 hingga Awal Abad ke-20).
 - a) Era Hugo Münsterberg (1863-1916)
Dianggap sebagai salah satu pelopor Psikologi I/O, Münsterberg melakukan penelitian tentang topik-topik seperti seleksi personalia, tes psikologi, dan motivasi karyawan.
 - b) Era Walter Dill Scott (1869-1955).
Dikenal karena karyanya dalam psikologi periklanan, Scott menerapkan prinsip-prinsip psikologis pada seleksi personalia dan mengembangkan teknik-teknik untuk menilai pelamar kerja.
2. Perang Dunia I dan Bangkitnya Seleksi Personel.
Selama Perang Dunia I, para psikolog memainkan peran penting dalam perekrutan dan seleksi militer. Upaya mereka menghasilkan kemajuan dalam pengujian, seperti

pengembangan tes kecerdasan untuk menilai kemampuan kognitif.

3. Era Studi Hawthorne (1924-1932):
Dilakukan di Western Electric Hawthorne Works di Chicago, penelitian ini berfokus pada hubungan antara kondisi pencahayaan dan produktivitas pekerja. Studi ini mengungkapkan pentingnya faktor sosial dan psikologis, termasuk efek Hawthorne, yang menyoroti dampak perhatian dan motivasi pada kinerja.
4. Bangkitnya Perilaku Organisasi dan Hubungan Manusia (1930-an-1950-an):
 - a) Era Elton Mayo (1880-1949)
Memimpin Hawthorne Studies dan menekankan pentingnya faktor sosial dan interpersonal di tempat kerja, meletakkan dasar bagi gerakan hubungan manusia.
 - b) Kurt Lewin (1890-1947)
Memperkenalkan konsep dinamika kelompok dan menekankan peran pengaruh sosial dalam membentuk perilaku dan kinerja.
5. Era Pasca Perang Dunia II
Pendirian Society for Industrial and Organizational Psychology (SIOP) pada tahun 1945 menandai tonggak penting dalam pengakuan formal dan pengembangan profesional Psikologi I/O sebagai sebuah disiplin ilmu yang berbeda. Bidang ini memperluas fokusnya dengan memasukkan topik-topik seperti kepuasan kerja, kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi karyawan.
6. Kemajuan dalam Penelitian dan Praktik (1960-an hingga sekarang)
Pengembangan metode penelitian yang ketat, seperti meta-analisis dan studi longitudinal, untuk meneliti berbagai aspek Psikologi I/O. Penerapan prinsip-prinsip Psikologi I/O pada bidang-bidang seperti pelatihan dan pengembangan, manajemen kinerja, pengembangan organisasi, keragaman dan inklusi, serta keseimbangan kehidupan kerja. Integrasi kemajuan teknologi, seperti

penilaian berbasis komputer dan tim virtual, ke dalam praktik Psikologi I/O.

Sepanjang sejarahnya, Psikologi I/O terus berevolusi dan beradaptasi dengan perubahan kebutuhan di tempat kerja. Psikologi I/O tetap menjadi bidang yang penting dalam memahami dan meningkatkan pengalaman manusia dalam pengaturan organisasi, dengan fokus yang berkelanjutan pada promosi.

1.4. Tujuan Psikologi Industri dan Organisasi

Psikologi Industri dan Organisasi (Psikologi I/O) memiliki berbagai tujuan yang bertujuan untuk meningkatkan dinamika di tempat kerja, kesejahteraan karyawan, dan efektivitas organisasi. Berikut adalah beberapa tujuan dari Psikologi I/O menurut (Spector, 2021), (Dunnette and Hough, 1992), (Zedeck, 2011), (Ones *et al.*, 2015) dan (Schultz and Schultz, 1986), yaitu:

1. *Employee Selection and Assessment* (Seleksi dan Penilaian Karyawan).

Psikolog I/O mengembangkan alat dan metode untuk mengidentifikasi dan memilih individu yang paling cocok untuk peran pekerjaan tertentu. Mereka merancang dan mengelola asesmen, wawancara, dan tes untuk menilai keterampilan, kemampuan, dan ciri-ciri kepribadian kandidat, memastikan proses seleksi yang lebih efektif dan tidak bias.

2. *Training and Development* (Pelatihan dan Pengembangan).

Psikolog I/O membuat program pelatihan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kinerja karyawan. Mereka melakukan penilaian kebutuhan, merancang modul pelatihan, dan mengevaluasi efektivitas pelatihan untuk mengoptimalkan pengembangan karyawan dan berkontribusi pada kesuksesan organisasi secara keseluruhan.

3. *Performance Management* (Manajemen Kinerja).

Psikolog I/O merancang dan mengimplementasikan sistem manajemen kinerja untuk menetapkan ekspektasi

yang jelas, mengukur kinerja karyawan, dan memberikan umpan balik. Mereka mengembangkan alat penilaian kinerja, membuat kerangka kerja penetapan tujuan, dan memfasilitasi inisiatif peningkatan kinerja untuk memaksimalkan produktivitas dan keterlibatan karyawan.

4. *Leadership Development* (Pengembangan Kepemimpinan).

Psikolog I/O berfokus pada identifikasi dan pengembangan pemimpin yang efektif dalam organisasi. Mereka menilai potensi kepemimpinan, memberikan umpan balik, dan merancang program pengembangan kepemimpinan untuk meningkatkan keterampilan kepemimpinan, komunikasi, dan kemampuan pengambilan keputusan.

5. *Organizational Culture and Climate* (Budaya dan Iklim Organisasi).

Psikolog I/O mempelajari dan membentuk budaya dan iklim organisasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif. Mereka menganalisis nilai-nilai, norma-norma, dan praktik-praktik organisasi untuk menumbuhkan budaya kepercayaan, inklusivitas, dan kesejahteraan karyawan, serta mendorong kesehatan organisasi secara keseluruhan.

6. *Workplace Diversity and Inclusion* (Keberagaman dan Inklusi di Tempat Kerja).

Psikolog I/O membantu organisasi mengembangkan tempat kerja yang beragam dan inklusif. Mereka mengembangkan strategi untuk menarik dan mempertahankan tenaga kerja yang beragam, mengatasi bias, dan mempromosikan praktik-praktik yang adil, sehingga memungkinkan organisasi untuk meningkatkan manfaat keragaman dan menciptakan lingkungan kerja yang inklusif.

7. *Work-Life Balance and Well-being* (Keseimbangan Kehidupan Kerja dan Kesejahteraan).

Psikolog I/O berfokus pada kesejahteraan karyawan, keseimbangan kehidupan kerja, dan manajemen stres.

Mereka mengembangkan program dan inisiatif untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan, mengelola tuntutan kerja, dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung yang meningkatkan kepuasan karyawan dan mengurangi kelelahan.

8. *Organizational Development and Change Management* (Pengembangan Organisasi dan Manajemen Perubahan). Psikolog I/O memfasilitasi pengembangan organisasi dan inisiatif perubahan. Mereka mendiagnosa tantangan-tantangan organisasi, mengembangkan strategi manajemen perubahan, dan mendukung organisasi dalam mengimplementasikan dan beradaptasi secara efektif terhadap perubahan, memastikan transformasi organisasi yang sukses.
9. *Occupational Health and Safety* (Kesehatan dan Keselamatan Kerja). Psikolog I/O berkontribusi pada upaya kesehatan dan keselamatan kerja dalam organisasi. Mereka mengidentifikasi dan mengurangi bahaya di tempat kerja, mengembangkan program pelatihan keselamatan, dan meningkatkan kesejahteraan karyawan dengan menciptakan lingkungan kerja yang aman secara psikologis dan fisik.
10. *Research and Data Analysis* (Penelitian dan Analisis Data). Psikolog I/O melakukan penelitian dan analisis data untuk menginformasikan pengambilan keputusan berbasis bukti. Mereka mengumpulkan dan menganalisis data tentang berbagai faktor tempat kerja, seperti sikap karyawan, kepuasan kerja, dan kinerja organisasi, memberikan wawasan yang mendorong peningkatan organisasi.

Kesepuluh tujuan ini menyoroti sifat multifaset dari Psikologi I/O, yang menunjukkan signifikansinya dalam mengoptimalkan hubungan karyawan-organisasi dan membina lingkungan yang mendorong produktivitas, kesejahteraan, dan kesuksesan organisasi secara keseluruhan.

1.5. Manfaat Psikologi Industri dan Organisasi

Berikut adalah beberapa manfaat dari psikologi industri dan organisasi untuk seluruh pihak yang terlibat di dalamnya yaitu:

1. *Improved employee selection and placement.*

Psikologi Industri dan Organisasi memberikan manfaat dalam meningkatkan seleksi dan penempatan karyawan dengan menggunakan metode dan penilaian ilmiah untuk mengidentifikasi secara akurat kandidat yang memiliki keterampilan, kemampuan, dan kualifikasi yang diperlukan untuk peran pekerjaan tertentu, sehingga menghasilkan keputusan perekrutan yang lebih efektif dan sukses yang selaras dengan kebutuhan organisasi. Hal ini memastikan kemungkinan yang lebih tinggi untuk memilih kandidat yang akan berkembang di posisi mereka, yang menghasilkan kinerja pekerjaan dan hasil organisasi yang lebih baik (Fauzan, Simarmata, *et al.*, 2023), (Wijaya, Sudirjo, *et al.*, 2023), (Nugraha *et al.*, 2023), dan (Fauzan, Hakim, Adhi, *et al.*, 2023).

2. *Enhanced job satisfaction and engagement.*

Psikologi Industri dan Organisasi memberikan manfaat untuk meningkatkan kepuasan dan keterlibatan kerja dengan mempelajari dan menangani faktor-faktor yang berkontribusi terhadap kesejahteraan dan motivasi karyawan, seperti desain pekerjaan, budaya organisasi, dan praktik kepemimpinan. Hal ini akan membantu menciptakan lingkungan kerja yang menumbuhkan kepuasan dan keterlibatan, yang mengarah pada peningkatan produktivitas, komitmen, dan kepuasan kerja secara keseluruhan di antara para karyawan (Rachmat, Fauzan, *et al.*, 2023), (Fauzan, Supryanita and Rahmatika, 2021), (Ernayani *et al.*, 2022) dan (Kunda *et al.*, 2023).

3. *Increased productivity and performance.*

Psikologi Industri dan Organisasi memberikan manfaat bagi peningkatan produktivitas dan kinerja dengan mengidentifikasi dan mengimplementasikan strategi yang mengoptimalkan motivasi, keterlibatan, dan

kepuasan kerja karyawan. Dengan menyelaraskan tujuan organisasi, memberikan kepemimpinan yang efektif, dan menerapkan sistem manajemen kinerja, akan membantu menciptakan lingkungan kerja yang mendorong produktivitas, yang menghasilkan peningkatan kinerja individu dan organisasi (Fauzan, Ekasari, *et al.*, 2023), (Yusuf *et al.*, 2023), (Fauzan, A'yun, *et al.*, 2023), dan (Fauzan, Rizki, Rofiki, *et al.*, 2023).

4. *Effective leadership development.*

Psikologi Industri dan Organisasi memberikan manfaat bagi pengembangan kepemimpinan yang efektif dengan menilai potensi kepemimpinan, memberikan pelatihan dan umpan balik, serta merancang program pelatihan yang meningkatkan keterampilan dan kompetensi kepemimpinan. Melalui hal ini, maka akan membantu organisasi mengembangkan pemimpin yang kuat dan cakap yang dapat secara efektif memandu tim, membuat keputusan yang tepat, dan mendorong kesuksesan organisasi (Rachmat, Widiyana, *et al.*, 2023), (Fauzan and Jayanti, 2020), (Mayasari *et al.*, 2023), dan (Murdana *et al.*, 2023).

5. *Positive organizational culture and climate.*

Psikologi Industri dan Organisasi memberikan manfaat bagi budaya dan iklim organisasi yang positif dengan mempelajari dan memengaruhi faktor-faktor seperti nilai, norma, dan pola komunikasi dalam organisasi. Hal ini akan membantu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan inklusif yang mendorong keterlibatan karyawan, kepuasan, dan kesejahteraan organisasi secara keseluruhan (Fauzan, Diwyarthi, Handayati, *et al.*, 2023), (Fauzan, Daga, *et al.*, 2023), (Bilgies *et al.*, 2023), dan (Afriansyah *et al.*, 2023).

6. *Enhanced teamwork and collaboration.*

Psikologi Industri dan Organisasi memberikan manfaat bagi peningkatan kerja sama dan kolaborasi tim dengan menilai dan meningkatkan dinamika interpersonal, komunikasi, dan proses tim dalam organisasi. Dengan menerapkan strategi yang mendorong kerja tim yang

efektif, maka membantu menciptakan lingkungan di mana individu-individu bekerja bersama secara lebih kohesif, mendorong kolaborasi, inovasi, dan mencapai tujuan bersama (Rambe *et al.*, 2023), (Fauzan, Siagian, Marlin, *et al.*, 2023), (Fauzan, Lotte, *et al.*, 2023), dan (Ridwan *et al.*, 2023).

7. *Reduced turnover and increased retention.*

Psikologi Industri dan Organisasi bermanfaat untuk mengurangi perputaran karyawan dan meningkatkan retensi dengan mengidentifikasi faktor-faktor yang berkontribusi terhadap perputaran karyawan dan menerapkan strategi untuk mengatasinya. Hal ini meningkatkan kepuasan kerja, meningkatkan praktik kepemimpinan, dan membina lingkungan kerja yang positif, juga akan membantu organisasi mempertahankan karyawan yang berbakat, mengurangi biaya pergantian karyawan dan mempertahankan tenaga kerja yang stabil dan terlibat (Fauzan, Putri, Bahar, *et al.*, 2023), (Mustanir *et al.*, 2023), (Jasri *et al.*, 2023), dan (Amruddin *et al.*, 2023).

8. *Enhanced employee well-being and work-life balance.*

Psikologi Industri dan Organisasi memberikan manfaat bagi peningkatan kesejahteraan karyawan dan keseimbangan kehidupan kerja dengan mengembangkan program dan kebijakan yang memprioritaskan kesehatan karyawan, manajemen stres, dan pengaturan kerja yang fleksibel. Dengan mempromosikan keseimbangan kehidupan kerja yang sehat dan menciptakan lingkungan yang mendukung, akan berkontribusi pada peningkatan kesejahteraan karyawan, kepuasan kerja, dan kualitas hidup secara keseluruhan (Lestari *et al.*, 2022), (Zainal *et al.*, 2023), (Lasmiatun *et al.*, 2023), dan (Rafid *et al.*, 2023).

9. *Improved communication and conflict resolution.*

Psikologi Industri dan Organisasi memberikan manfaat bagi peningkatan komunikasi dan resolusi konflik dengan menyediakan alat dan teknik untuk meningkatkan komunikasi interpersonal, menangani konflik secara

konstruktif, dan mempromosikan budaya dialog terbuka. Melalui program pelatihan, mediasi, dan intervensi organisasi, Psikologi I/O membantu organisasi mengembangkan saluran komunikasi yang efektif dan menyelesaikan konflik dengan cara yang mendorong kolaborasi, pemahaman, dan hubungan kerja yang positif (Samsuddin *et al.*, 2023), (Fauzan, Wishanesta, *et al.*, 2023), (Zaman *et al.*, 2023), dan (Arifin *et al.*, 2023).

10. *Effective performance management.*

Psikologi Industri dan Organisasi memberikan manfaat bagi manajemen kinerja yang efektif dengan merancang dan mengimplementasikan sistem yang menetapkan ekspektasi yang jelas, memberikan umpan balik secara teratur, dan menetapkan metrik kinerja yang selaras dengan tujuan organisasi. Melalui penggunaan alat penilaian kinerja, teknik penetapan tujuan, dan strategi peningkatan kinerja, maka akan membantu organisasi mengoptimalkan proses manajemen kinerja, yang mengarah pada peningkatan produktivitas, motivasi, dan kinerja karyawan secara keseluruhan (Fauzan, 2014), (Firdausijah *et al.*, 2023), (Sari *et al.*, 2023), dan (Fauzan, 2019).

11. *Optimized training and development programs.*

Psikologi Industri dan Organisasi memberikan manfaat bagi program pelatihan dan pengembangan yang dioptimalkan dengan melakukan penilaian kebutuhan, merancang modul pelatihan yang ditargetkan, dan mengevaluasi efektivitas program. Dengan memanfaatkan pengelolaan yang baik akan membantu organisasi meningkatkan efektivitas inisiatif pelatihan mereka, memastikan bahwa karyawan memperoleh pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk menjalankan peran mereka secara efektif dan berkontribusi pada kesuksesan organisasi (Widiana *et al.*, 2023), (Fauzan, Januarsi, Noviriani, *et al.*, 2023), (Muniarty *et al.*, 2023), dan (Fauzan and Sari, 2016).

12. *Improved diversity and inclusion initiatives.*

Psikologi Industri dan Organisasi memberikan manfaat bagi peningkatan inisiatif keberagaman dan inklusi dengan menyediakan keahlian dalam menilai bias organisasi, mengembangkan praktik inklusif, dan mempromosikan kebijakan yang adil. Melalui hal ini, akan membantu organisasi menciptakan lingkungan kerja yang beragam dan inklusif yang menghargai dan meningkatkan kontribusi individu dari latar belakang yang berbeda, yang mengarah pada peningkatan inovasi, keterlibatan karyawan, dan kesuksesan organisasi secara keseluruhan (Muliyati *et al.*, 2023), (Wicaksono *et al.*, 2023), dan (Fauzan and Rahmadani, 2018).

13. *Enhanced organizational effectiveness and efficiency.*

Psikologi Industri dan Organisasi memberikan manfaat bagi peningkatan efektivitas dan efisiensi organisasi dengan menganalisis dan mengoptimalkan struktur, proses, dan sistem organisasi. Dengan mengidentifikasi area-area yang perlu diperbaiki, menerapkan strategi berbasis bukti, dan menumbuhkan budaya perbaikan yang berkelanjutan, Psikologi I/O membantu organisasi merampingkan operasi, meningkatkan produktivitas, dan mencapai tujuan mereka dengan lebih efektif dan efisien (Fauzan, Siagian, Sudirjo, *et al.*, 2023), (Sudirjo *et al.*, 2023), dan (Fauzan, Nurhayati and Novia, 2020).

14. *Successful change management and adaptation.*

Psikologi Industri dan Organisasi bermanfaat bagi manajemen perubahan dan adaptasi yang sukses dengan memberikan wawasan dan intervensi yang memfasilitasi transisi yang lancar selama periode perubahan organisasi. Melalui strategi seperti perencanaan komunikasi, inisiatif keterlibatan karyawan, dan dukungan kepemimpinan, maka akan membantu organisasi menavigasi perubahan secara efektif, mengurangi resistensi, dan meningkatkan kemungkinan implementasi dan adaptasi perubahan yang sukses (Fauzan, Setiawan, Sinaga, *et al.*, 2023), (Hanani *et al.*, 2023), dan (Rachmat, Harto, *et al.*, 2023).

15. *Ethical decision-making and corporate social responsibility.*

Psikologi Industri dan Organisasi memberikan manfaat bagi pengambilan keputusan etis dan tanggung jawab sosial perusahaan dengan mempromosikan kesadaran etis, menyediakan kerangka kerja pengambilan keputusan etis, dan menumbuhkan budaya integritas dalam organisasi. Melalui pelatihan etika, konsultasi, dan pengembangan pedoman etika, akan membantu organisasi menjunjung tinggi standar etika, membuat keputusan yang bertanggung jawab, dan berkontribusi pada kebaikan sosial yang lebih besar (Setiawan *et al.*, 2023), (Seto, Fauzan, *et al.*, 2023), dan (Purnamasari *et al.*, 2023).

16. *Enhanced employee motivation and morale.*

Psikologi Industri dan Organisasi memberikan manfaat untuk meningkatkan motivasi dan semangat kerja karyawan dengan mengidentifikasi dan menangani faktor-faktor yang memengaruhi motivasi dan kepuasan kerja. Melalui penerapan teori motivasi, mekanisme umpan balik, dan program penghargaan, Hal ini membantu organisasi menciptakan lingkungan kerja yang positif yang menumbuhkan motivasi intrinsik, meningkatkan semangat kerja, serta meningkatkan kepuasan dan keterlibatan karyawan secara keseluruhan (Yunus *et al.*, 2023), (Fauzan, Febrian, *et al.*, 2023), dan (A *et al.*, 2023).

17. *Reduced workplace stress and occupational hazards.*

Psikologi Industri dan Organisasi memberikan manfaat untuk mengurangi stres di tempat kerja dan bahaya kerja dengan melakukan penilaian risiko, mengimplementasikan program manajemen stres, dan mempromosikan budaya keselamatan. Melalui intervensi seperti manajemen beban kerja, inisiatif keseimbangan kehidupan kerja, dan pelatihan tentang kesehatan dan keselamatan kerja, maka akan membantu organisasi menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat dan lebih aman, mengurangi tingkat stres karyawan dan

meminimalkan terjadinya bahaya di tempat kerja (Purba *et al.*, 2023), dan (Sarjana *et al.*, 2022), (Putri *et al.*, 2023).

18. *Data-driven decision-making and organizational insights.*

Psikologi Industri dan Organisasi memberikan manfaat bagi pengambilan keputusan berbasis data dan wawasan organisasi dengan memanfaatkan metode penelitian dan analisis statistik untuk mengumpulkan dan menganalisis data yang relevan. Melalui pendekatan berbasis bukti ini, maka akan membantu organisasi mengambil keputusan yang tepat, mendapatkan wawasan berharga tentang perilaku karyawan dan dinamika organisasi, serta mengoptimalkan strategi dan praktik mereka untuk hasil yang lebih baik (Wijaya, Hasriani, *et al.*, 2023), (Fauzan, Hafidah, *et al.*, 2023), dan (Limbong *et al.*, 2023).

19. *Increased innovation and creativity.*

Psikologi Industri dan Organisasi memberikan manfaat bagi peningkatan inovasi dan kreativitas dengan membina lingkungan kerja yang mendukung dan inklusif yang mendorong terciptanya ide, pengambilan risiko, dan kolaborasi. Melalui teknik-teknik seperti pelatihan kreativitas, lokakarya inovasi, dan mempromosikan perspektif yang beragam, maka akan membantu organisasi membuka potensi kreatif karyawan, yang mengarah pada peningkatan inovasi, pemecahan masalah, dan kesuksesan organisasi secara keseluruhan (Hendarsyah *et al.*, 2023), (Fauzan and Sari, 2018), dan (Fauzan, Alaydrus, *et al.*, 2023).

20. *Competitive advantage and long-term organizational success.*

Psikologi Industri dan Organisasi memberikan manfaat bagi keunggulan kompetitif dan kesuksesan organisasi jangka panjang dengan mengoptimalkan sumber daya manusia, meningkatkan efektivitas organisasi, dan menyelaraskan praktik-praktik dengan tujuan strategis. Dengan memanfaatkan wawasan ini, maka akan membantu organisasi mengembangkan tenaga kerja yang terampil dan termotivasi, membina lingkungan kerja yang positif, dan menerapkan strategi berbasis bukti

yang mendorong inovasi, produktivitas, dan kesuksesan yang berkelanjutan dalam lanskap bisnis yang dinamis (Santoso *et al.*, 2023), (Seto, Yulianti, *et al.*, 2023), dan (Afdhal *et al.*, 2023).

Psikologi Industri dan Organisasi memainkan peran penting dalam membentuk kesuksesan organisasi dan individu. Manfaatnya mencakup mulai dari seleksi dan kinerja karyawan yang lebih baik hingga peningkatan kepuasan kerja dan kesejahteraan. Dengan memanfaatkan wawasan psikologis dan intervensi berbasis bukti, Psikologi I/O mendorong lingkungan kerja yang produktif dan inklusif, yang berujung pada peningkatan produktivitas, retensi, dan kesuksesan organisasi secara keseluruhan.

1.6. Ruang Lingkup Psikologi Industri dan Organisasi

Ruang lingkup dalam psikologi industri dan organisasi adalah sebagai berikut, menurut (Spector, 2021), (Dunnette and Hough, 1992), (Zedeck, 2011), (Ones *et al.*, 2015) dan (Schultz and Schultz, 1986), yaitu:

1. *Introduction to Industrial and Organizational Psychology.*
Pengantar Psikologi Industri dan Organisasi memberikan gambaran umum mengenai bidang ini dengan mendefinisikan Psikologi Industri dan Organisasi dan menyoroti fitur-fitur utamanya. Bab ini mengeksplorasi perkembangan historis dan evolusi bidang ini, menelusuri akarnya dan memeriksa pertumbuhannya dari waktu ke waktu. Bab ini juga memperkenalkan teori dan konsep utama, menjelaskan prinsip-prinsip dasar yang memandu praktik Psikologi Industri dan Organisasi, serta membahas peran penting Psikologi Industri dan Organisasi dalam organisasi, dengan menekankan dampaknya terhadap kesejahteraan karyawan, produktivitas, dan kesuksesan organisasi.
2. *Job Analysis and Employee Selection.*
Analisis Pekerjaan dan Seleksi Karyawan mempelajari proses analisis pekerjaan, yang melibatkan pemeriksaan secara sistematis terhadap persyaratan dan tanggung

jawab pekerjaan untuk membangun pemahaman yang komprehensif. Bab ini membahas berbagai metode dan teknik yang digunakan dalam seleksi karyawan, termasuk penilaian keterampilan, kemampuan, dan ciri-ciri kepribadian untuk memastikan kecocokan antara kandidat dan peran pekerjaan. Bab ini juga membahas pertimbangan hukum dan etika yang harus dipertimbangkan oleh organisasi ketika menerapkan proses seleksi untuk memastikan keadilan, non-diskriminasi, dan kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang relevan.

3. *Training and Development.*

Pelatihan dan Pengembangan berfokus pada proses mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan merancang program pelatihan yang efektif. Bab ini mencakup topik-topik seperti melakukan penilaian kebutuhan untuk menentukan kesenjangan keterampilan dan pengetahuan, memilih metode dan teknik pelatihan yang tepat, dan mengevaluasi hasil dari inisiatif pelatihan. Bab ini juga membahas pengembangan karier dan perencanaan suksesi, yang menekankan pentingnya pembelajaran dan pertumbuhan yang berkelanjutan untuk mendukung kemajuan karier individu dan kesuksesan organisasi.

4. *Performance Management and Appraisal.*

Manajemen dan Penilaian Kinerja mengeksplorasi aspek-aspek penting dalam mengelola dan menilai kinerja karyawan. Bab ini mencakup topik-topik seperti menetapkan sasaran dan ekspektasi kinerja, menggunakan berbagai metode penilaian kinerja, dan memberikan umpan balik yang konstruktif kepada karyawan. Bab ini juga membahas implementasi sistem manajemen kinerja, yang melibatkan pemantauan berkelanjutan, pengakuan atas pencapaian, dan mengatasi masalah kinerja untuk memfasilitasi peningkatan berkelanjutan dan mengoptimalkan kinerja individu dan organisasi.

5. *Motivation and Job Satisfaction.*

Motivasi dan Kepuasan Kerja mengeksplorasi berbagai teori dan konsep yang berkaitan dengan motivasi di tempat kerja. Bab ini membahas peran sistem insentif dan penghargaan dalam memotivasi karyawan, serta pentingnya keterlibatan karyawan dan kepuasan kerja dalam membina lingkungan kerja yang positif. Bab ini juga mengeksplorasi strategi untuk meningkatkan motivasi kerja dan desain pekerjaan, yang bertujuan untuk menciptakan faktor dan kondisi yang memotivasi yang mendorong tingkat keterlibatan, kepuasan, dan produktivitas yang lebih tinggi di antara para karyawan.

6. *Leadership and Team Dynamics.*

Kepemimpinan dan Dinamika Tim mempelajari teori-teori kepemimpinan dan berbagai gaya kepemimpinan yang digunakan dalam organisasi. Bab ini mengeksplorasi strategi untuk membangun tim yang berkinerja tinggi dengan menekankan pada komunikasi yang efektif, resolusi konflik, dan kolaborasi. Bab ini juga membahas pentingnya mengelola keragaman dan mendorong inklusi dalam tim, mengakui nilai dari perspektif yang beragam dan menciptakan lingkungan yang mempromosikan kesetaraan dan rasa hormat.

7. *Organizational Culture and Climate.*

Budaya dan Iklim Organisasi berfokus pada pemahaman dan pengelolaan budaya organisasi. Bab ini mendefinisikan budaya organisasi dan mengeksplorasi metode untuk menilai dan membentuknya agar selaras dengan tujuan dan nilai organisasi. Bab ini juga mengkaji dampak iklim organisasi terhadap perilaku karyawan dan membahas strategi untuk mendorong perubahan dan transformasi budaya untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung yang meningkatkan keterlibatan, kepuasan, dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

8. *Workplace Health and Well-being.*

Kesehatan dan Kesejahteraan di Tempat Kerja berfokus pada promosi kesejahteraan karyawan dan menciptakan

lingkungan kerja yang sehat. Bab ini membahas topik-topik manajemen stres dan keseimbangan kehidupan kerja, menyoroti pentingnya mengelola pemicu stres dan membina keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Bab ini juga membahas pertimbangan kesehatan dan keselamatan kerja, serta pelaksanaan program kesehatan karyawan yang bertujuan untuk meningkatkan kesehatan fisik dan mental. Selain itu, bab ini juga membahas strategi untuk mempromosikan integrasi kehidupan kerja, yang memungkinkan karyawan untuk secara efektif mengintegrasikan pekerjaan dan tanggung jawab pribadi mereka demi kepuasan dan produktivitas yang lebih baik secara keseluruhan.

9. *Organizational Development and Change.*

Pengembangan dan Perubahan Organisasi mengeksplorasi proses perubahan terencana dan manajemen perubahan dalam organisasi. Bab ini mencakup topik-topik seperti diagnosis organisasi, yang melibatkan penilaian kondisi organisasi saat ini, dan menerapkan intervensi untuk mendorong perubahan yang diinginkan. Bab ini juga membahas tantangan resistensi terhadap perubahan dan memberikan strategi untuk mengatasi hambatan, serta menekankan pentingnya pengembangan organisasi yang berkelanjutan, untuk memastikan bahwa upaya perubahan mengarah pada kesuksesan dan pertumbuhan jangka panjang.

10. *Emerging Trends in Industrial and Organizational Psychology.*

Emerging Trends in Industrial and Organizational Psychology mengeksplorasi lanskap yang berkembang di bidang ini sebagai respons terhadap tren dan kemajuan teknologi yang muncul. Bab ini membahas topik-topik seperti dampak teknologi terhadap masa depan pekerjaan, termasuk pekerjaan jarak jauh dan munculnya tim virtual. Bab ini juga membahas pengaruh kecerdasan buatan dan otomatisasi pada peran pekerjaan dan proses

organisasi, serta tantangan etika yang muncul di era digital, seperti masalah privasi dan keamanan data.

Sepuluh topik yang dibahas dalam tinjauan umum Psikologi Industri dan Organisasi ini mencakup berbagai topik yang sangat penting untuk memahami dan meningkatkan organisasi dan tenaga kerjanya. Mulai dari konsep dasar seperti analisis pekerjaan dan manajemen kinerja hingga tren yang sedang berkembang seperti kerja jarak jauh dan AI, topik tersebut memberikan pandangan yang komprehensif mengenai bidang ini. Serta dengan membahas faktor-faktor seperti kepemimpinan, kerja tim, budaya, kesejahteraan, dan manajemen perubahan, Psikologi Industri dan Organisasi menawarkan wawasan dan strategi yang berharga untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif, mengoptimalkan efektivitas organisasi, dan beradaptasi dengan dinamika tempat kerja modern yang terus berubah.

1.7. Tantangan dan Peluang Psikologi Industri dan Organisasi

Berikut adalah beberapa tantangan dan peluang psikologi industri dan organisasi di masa depan yaitu:

1. Technological advancements.

Psikologi Industri dan Organisasi mengoptimalkan kemajuan teknologi untuk meningkatkan kinerja perusahaan dengan memanfaatkan prinsip-prinsip psikologis untuk meningkatkan adopsi, implementasi, dan pemanfaatan teknologi di tempat kerja. Program ini berfokus pada pemahaman dampak teknologi terhadap perilaku karyawan, desain pekerjaan, dan proses organisasi, yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas, efisiensi, dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

2. Remote work and virtual teams.

Psikologi Industri dan Organisasi mengoptimalkan kerja jarak jauh dan tim virtual untuk meningkatkan kinerja

perusahaan dengan memberikan panduan mengenai kolaborasi virtual, komunikasi, dan dinamika tim yang efektif. Hal ini membantu organisasi mengembangkan strategi dan praktik yang mendorong keterlibatan, produktivitas, dan kohesi di antara anggota tim jarak jauh, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja dan mencapai tujuan organisasi.

3. *Artificial intelligence and automation.*

Psikologi Industri dan Organisasi mengoptimalkan kecerdasan buatan dan otomatisasi untuk meningkatkan kinerja perusahaan dengan mempelajari dampak teknologi ini pada peran pekerjaan, persyaratan keterampilan, dan kesejahteraan karyawan. Program ini membantu organisasi menavigasi integrasi AI dan otomatisasi dengan memberikan wawasan tentang pelatihan, desain pekerjaan, dan manajemen perubahan, yang menghasilkan peningkatan efisiensi, produktivitas, dan kesuksesan organisasi secara keseluruhan.

4. *Workforce diversity and inclusion.*

Psikologi Industri dan Organisasi mengoptimalkan keragaman dan inklusi tenaga kerja untuk meningkatkan kinerja perusahaan dengan mempromosikan praktik-praktik yang adil dalam perekrutan, perekrutan, dan manajemen talenta. Hal ini membantu organisasi menciptakan budaya inklusif yang menghargai perspektif dan pengalaman yang beragam, mendorong inovasi, kolaborasi, dan keterlibatan karyawan, yang mengarah pada peningkatan kinerja dan keunggulan kompetitif.

5. *Employee well-being and work-life balance.*

Psikologi Industri dan Organisasi mengoptimalkan kesejahteraan karyawan dan keseimbangan kehidupan kerja untuk meningkatkan kinerja perusahaan dengan menerapkan kebijakan dan program yang mendukung kesehatan fisik dan mental karyawan, mengurangi stres, dan mempromosikan lingkungan kerja yang positif. Dengan memprioritaskan kesejahteraan karyawan, perusahaan dapat meningkatkan kepuasan kerja, produktivitas, dan retensi, yang pada akhirnya berujung

pada peningkatan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

6. *Changing leadership styles and expectations.*

Psikologi Industri dan Organisasi mengoptimalkan perubahan gaya dan ekspektasi kepemimpinan untuk meningkatkan kinerja perusahaan dengan memberikan wawasan dan strategi bagi para pemimpin untuk mengadaptasi pendekatan kepemimpinan mereka sebagai respons terhadap dinamika organisasi yang terus berkembang dan ekspektasi karyawan. Program ini membantu para pemimpin mengembangkan keterampilan dan kompetensi yang diperlukan untuk menginspirasi dan memotivasi karyawan, mendorong kolaborasi, dan mendorong kesuksesan organisasi dalam lanskap bisnis yang berubah dengan cepat.

7. *Globalization and cross-cultural considerations.*

Psikologi Industri dan Organisasi mengoptimalkan globalisasi dan pertimbangan lintas budaya untuk meningkatkan kinerja perusahaan dengan memberikan wawasan dan strategi untuk mengelola perspektif budaya yang beragam secara efektif dan menumbuhkan kecerdasan budaya dalam organisasi. Program ini membantu organisasi menavigasi pasar global, mengembangkan praktik inklusif, dan mempromosikan komunikasi dan kolaborasi yang efektif lintas budaya, yang mengarah pada peningkatan kerja sama tim, inovasi, dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

8. *Talent management and succession planning.*

Psikologi Industri dan Organisasi mengoptimalkan manajemen talenta dan perencanaan suksesi untuk meningkatkan kinerja perusahaan dengan menerapkan strategi rekrutmen, seleksi, dan pengembangan yang efektif untuk mengidentifikasi dan membina karyawan yang berpotensi tinggi. Hal ini membantu organisasi menyelaraskan praktik manajemen talenta mereka dengan tujuan bisnis, memastikan adanya pemimpin dan karyawan terampil yang dapat mendorong kesuksesan dan kesinambungan organisasi.

9. *Ethical challenges in the digital age.*

Psikologi Industri dan Organisasi mengoptimalkan tantangan etika di era digital untuk meningkatkan kinerja perusahaan dengan memberikan panduan dan kerangka kerja untuk pengambilan keputusan yang etis dan penggunaan teknologi yang bertanggung jawab dalam organisasi. Hal ini membantu organisasi menavigasi dilema etika yang kompleks, menetapkan standar etika, dan mempromosikan budaya transparansi dan akuntabilitas, menumbuhkan kepercayaan di antara para pemangku kepentingan dan meningkatkan kinerja organisasi jangka panjang.

10. *Adapting to rapid organizational change.*

Psikologi Industri dan Organisasi mengoptimalkan adaptasi terhadap perubahan organisasi yang cepat untuk meningkatkan kinerja perusahaan dengan membantu organisasi mengelola perubahan secara efektif melalui strategi-strategi seperti komunikasi perubahan, keterlibatan karyawan, dan penilaian kesiapan perubahan. Ini menyediakan alat dan intervensi untuk meminimalkan resistensi, mendorong dukungan karyawan, dan memfasilitasi transisi yang sukses, yang pada akhirnya mengarah pada peningkatan kelincahan, produktivitas, dan kesuksesan organisasi secara keseluruhan.

Ttren dan tantangan dalam Psikologi Industri dan Organisasi mencerminkan sifat tempat kerja modern yang terus berkembang. Dengan kemajuan teknologi, kerja jarak jauh, dan AI, organisasi menghadapi kebutuhan untuk beradaptasi dan mengoptimalkan perubahan ini untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas. Pada saat yang sama, mengatasi tantangan seperti keragaman tenaga kerja, kesejahteraan, pertimbangan etika, dan perubahan organisasi yang cepat membutuhkan penerapan prinsip-prinsip Psikologi Industri dan Organisasi untuk menciptakan organisasi yang inklusif, tangguh, dan berkinerja tinggi dalam lanskap bisnis yang dinamis.

1.8. Penutup

Psikologi Industri dan Organisasi memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja dan kesuksesan organisasi di berbagai bidang. Melalui pendekatan multidisiplin, Psikologi Industri dan Organisasi menerapkan prinsip-prinsip psikologis dan metode penelitian untuk mengatasi tantangan kompleks yang dihadapi oleh organisasi di tempat kerja yang dinamis dan mengglobal saat ini.

Psikologi Industri dan Organisasi berkontribusi pada seleksi dan penempatan karyawan yang lebih baik. Dengan menggunakan metode penilaian yang ketat dan alat psikometri, organisasi dapat mengidentifikasi kandidat yang paling cocok untuk peran pekerjaan tertentu, yang mengarah pada kepuasan kerja yang lebih tinggi, produktivitas, dan mengurangi tingkat pergantian karyawan.

Psikologi Industri dan Organisasi mempromosikan lingkungan kerja yang positif dengan berfokus pada kesejahteraan dan kepuasan kerja karyawan. Dengan memahami faktor-faktor yang berkontribusi terhadap kepuasan dan keterlibatan kerja, organisasi dapat merancang intervensi dan kebijakan yang mendorong lingkungan kerja yang mendukung dan memuaskan, sehingga menghasilkan semangat kerja, motivasi, dan komitmen karyawan yang lebih tinggi.

Psikologi Industri dan Organisasi memaksimalkan kinerja dan kesejahteraan karyawan dengan menerapkan program pelatihan dan pengembangan yang efektif. Dengan mengidentifikasi kesenjangan keterampilan dan merancang inisiatif pelatihan yang disesuaikan, organisasi dapat meningkatkan kompetensi karyawan, kinerja pekerjaan, dan peluang pengembangan karier.

Psikologi Industri dan Organisasi memainkan peran penting dalam kesuksesan organisasi dengan memfasilitasi pengembangan kepemimpinan yang efektif. Dengan memahami gaya, perilaku, dan kompetensi kepemimpinan, organisasi dapat

membina dan mengembangkan para pemimpin yang dapat menginspirasi dan memotivasi tim, mendorong inovasi, dan menavigasi perubahan.

Psikologi Industri dan Organisasi berkontribusi pada penciptaan budaya dan iklim organisasi yang positif. Dengan membentuk nilai, norma, dan praktik organisasi, psikolog I/O membantu membangun budaya inklusif yang mendorong keragaman, kolaborasi, dan keterlibatan karyawan, yang menghasilkan peningkatan kerja sama tim, inovasi, dan efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Psikologi Industri dan Organisasi merupakan disiplin ilmu penting yang menyelaraskan tujuan individu dan organisasi, meningkatkan kesejahteraan dan kinerja karyawan, serta mendorong kesuksesan organisasi. Dengan memanfaatkan prinsip-prinsip psikologis dan temuan penelitian, organisasi dapat mengoptimalkan sumber daya manusia mereka, menghadapi tantangan, dan menciptakan lingkungan kerja yang positif dan berkembang yang mendorong pertumbuhan individu dan organisasi

DAFTAR PUSTAKA

- A, C.H.S. *et al.* (2023) 'Shopeefood Application During Covid-19 For Promotion And Service Quality On Consumer Purchase Decisions', 5(2), pp. 184–193.
- Afdhal *et al.* (2023) *Ekonomi Sumber Daya Manusia*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Afriansyah *et al.* (2023) *Perencanaan Agribisnis Pertanian Berkelanjutan*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Amruddin *et al.* (2023) *Manajemen SDM di Era Society 5.0*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Arifin, M.S. *et al.* (2023) *Bank Dan Lembaga Keuangan Lainnya*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Bilgies, A.F. *et al.* (2023) *Manajemen Keuangan Islam*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Cascio, W.F. and Aguinis, H. (2008) 'Research in industrial and organizational psychology from 1963 to 2007: Changes, choices, and trends.', *Journal of Applied Psychology*, 93(5), p. 1062.
- Dunnette, M.D. and Hough, L.M. (1992) *Handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 3*. Consulting Psychologists Press.
- Ernayani, R. *et al.* (2022) 'The Influence of Sales and Operational Costs on Net Income in Cirebon Printing Companies', *Al-Kharaj: Journal of Islamic Economic and Business*, 4(2020), pp. 81–86.
- Fauzan, R. (2014) 'Penilaian Kinerja Pada Lembaga Pendidikan Tinggi Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard. Studi Kasus: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Haji Agus Salim Bukittinggi', *jurnal ekonomi*, 16(2), pp. 50–60.
- Fauzan, R. (2019) 'Ammil ZakaT Institution Development Strategy in Reducing Student Drop Out Rate. Case Study LAZIS STIE Haji Agus Salim', *THE INTERNATIONAL CONFERENCE ON ISLAMIC ECONOMICS AND FINANCIAL STUDIES 2019*, 1, pp. 83–85.
- Fauzan, R., Hakim, M.Z., Adhi, D.K., *et al.* (2023) *Auditing*. Padang:

- Global Eksekutif Teknologi.
- Fauzan, R., Hafidah, A., *et al.* (2023) *Ekonomi Manajerial*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Fauzan, R., A'yun, K., *et al.* (2023) *Islamic Marketing*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Fauzan, R., Rizki, M., Rofiki, A., *et al.* (2023) *Koperasi*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Fauzan, R., Setiawan, Z., Sinaga, H.G., *et al.* (2023) *Manajemen Risiko*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Fauzan, R., Siagian, A.O., Marlin, T., *et al.* (2023) *Manajemen Keuangan*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Fauzan, R., Januarsi, Y., Noviriani, E., *et al.* (2023) *Manajemen Keuangan Perusahaan*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Fauzan, R., Ekasari, R., *et al.* (2023) *Manajemen Konflik*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Fauzan, R., Lotte, L.N.A., *et al.* (2023) *Manajemen Pemasaran*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Fauzan, R., Wishanesta, I.K.D., *et al.* (2023) *Manajemen Perbankan*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Fauzan, R., Febrian, W.D., *et al.* (2023) *Manajemen Perpajakan*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Fauzan, R., Siagian, A.O., Sudirjo, F., *et al.* (2023) *Manajemen Ritel*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Fauzan, R., Diwyarthi, N.D.M.S., Handayati, R., *et al.* (2023) *Manajemen Sumber Daya Manusia (Pengantar Di Era Modern)*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Fauzan, R., Daga, R., *et al.* (2023) *Produk dan Merek*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Fauzan, R., Alaydrus, A.Z.A., *et al.* (2023) *Studi Kelayakan Agribisnis*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Fauzan, R., Simarmata, N., *et al.* (2023) *Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Fauzan, R., Putri, R.D., Bahar, R.R., *et al.* (2023) *Wawasan Bisnis*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Fauzan, R. and Jayanti, A. (2020) 'Strategi Pemasaran Untuk Meningkatkan Volume Penjualan Dengan Menggunakan Blue Ocean Strategy Model Pada Usaha Sanjai Nitta

- Bukittinggi', *Jurnal BONANZA: Manajemen dan Bisnis*, 1(1), pp. 1–12.
- Fauzan, R., Nurhayati, N. and Novia, I. (2020) 'Pengambilan Keputusan Strategis dalam Penentuan Harga Jual Produk dengan Menggunakan Pendekatan Activity Based Costing. Studi Kasus UMKM Tia Konveksi', *Jurnal PROFITA: Akuntansi dan Bisnis*, 1(1), pp. 35–46.
- Fauzan, R. and Rahmadani, S. (2018) 'Strategi Pengembangan Agrowisata dengan Menggunakan Blue Ocean Strategy Model. Studi Kasus Perkebunan Kopi Green Sago Kabupaten 50 Kota', *jurnal ekonomi*, 21(1), pp. 21–33.
- Fauzan, R. and Sari, A.M. (2016) 'Analisis Strategi Pemasaran Untuk Meningkatkan Volume Penjualan (Studi Kasus di Cafe Texas Juice Cabang Tengah Jua Kota Bukittinggi)', *jurnal ekonomi*, 20(2), pp. 147–156.
- Fauzan, R. and Sari, R.P. (2018) 'Strategi Pengembangan Taman Marga Satwa dengan Menggunakan SWOT dan QSPM Model. Studi Kasus Taman Marga Satwa dan Budaya Kinantan Kota Bukittinggi', *jurnal ekonomi*, 21(2), pp. 120–131.
- Fauzan, R., Supryanita, R. and Rahmatika, R. (2021) 'Analisa Strategi Pemasaran untuk Peningkatan Daya Saing pada Bisnis Kafe di Kota Bukittinggi (Studi Kasus Kafe Teras Kota)', *MABIS: Jurnal Manajemen Bisnis Syariah*, 1(1).
- Firdausijah, R.T. et al. (2023) *Manajemen Sektor Publik*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Hanani, T. et al. (2023) *Akuntansi Perbankan Syariah (Konsep Dasar)*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Hendarsyah, D. et al. (2023) *Sistem Informasi Manajemen*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Jasri et al. (2023) *Ekonomi Syariah*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Koppes, L.L. (2014) *Historical perspectives in industrial and organizational psychology*. Psychology Press.
- Kunda, A. et al. (2023) *Pengantar Bisnis: Manajemen, Pembiayaan, Pemasaran Dan Operasional*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Lasmiatun, K. et al. (2023) *Manajemen Dan Analisis Data*.

- Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Lestari, S.P. *et al.* (2022) *Manajemen Operasional*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Limbong, D. *et al.* (2023) *Dasar-Dasar Akuntansi Manajemen*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Mayasari, N. *et al.* (2023) *Manajemen Pelayanan Publik Era 5.0*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Muliyati *et al.* (2023) *Komunikasi Bisnis*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Muniarty, P. *et al.* (2023) *Perancangan dan Pengembangan Produk*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Murdana, I.M. *et al.* (2023) *Ekonomi Pariwisata*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Mustanir, A. *et al.* (2023) *Pemberdayaan Masyarakat*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Nugraha, D.B. *et al.* (2023) *Sistem Informasi Akuntansi*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Ones, D.S. *et al.* (2015) *The SAGE Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology: Personnel Psychology and Employee Performance*. SAGE Publications Inc.
- Purba, S. *et al.* (2023) *Manajemen Sumber Daya Manusia. Konsep dan Teori*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Purnamasari, S. *et al.* (2023) *Manajemen Keuangan Islam*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Putri, Z.E. *et al.* (2023) *Manajemen Destinasi Wisata*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Rachmat, Z., Widiana, I.N.W., *et al.* (2023) *Kewirausahaan (Suatu Pengantar)*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Rachmat, Z., Harto, B., *et al.* (2023) *Manajemen Pemasaran Perusahaan*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Rachmat, Z., Fauzan, R., *et al.* (2023) *Manajemen Syariah*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Rafid, M. *et al.* (2023) 'Social Media Application For Coffee Shop Development In Bandung City', 5(2), pp. 194–202.
- Rambe, M.T. *et al.* (2023) *Manajemen Strategis*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Ridwan, M. *et al.* (2023) *Manajemen Ziswaf*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.

- Samsuddin, H. *et al.* (2023) 'Employee Performance and the Effects of Compensation , Motivation , and Job Satisfaction', 8(1), pp. 436–447.
- Santoso, L.W. *et al.* (2023) *Manajemen Sains*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Sari, Y.P. *et al.* (2023) *Manajemen Perkantoran*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Sarjana, S. *et al.* (2022) *Manajemen Pemasaran*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Schultz, D.P. and Schultz, S.E. (1986) *Psychology and industry today: An introduction to industrial and organizational psychology*. Macmillan Publishing Co, Inc.
- Setiawan, R. *et al.* (2023) *Etika Bisnis*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Seto, A.A., Yulianti, M.L., *et al.* (2023) *Analisis Laporan Keuangan*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Seto, A.A., Fauzan, R., *et al.* (2023) *Teori Portofolio & Analisis Investasi*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Spector, P.E. (2021) *Industrial and organizational psychology: Research and practice*. John Wiley & Sons.
- Sudirjo, F. *et al.* (2023) *Riset Pemasaran*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Wicaksono, G. *et al.* (2023) *Akuntansi Perusahaan Manufaktur*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Widiana, I.N.W. *et al.* (2023) *Perilaku Dan Budaya Organisasi*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Wijaya, K., Hasriani, *et al.* (2023) *Kewirausahaan Dan Manajemen Usaha Kecil*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Wijaya, K., Sudirjo, F., *et al.* (2023) *Manajemen Pemasaran Lanjutan*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Yunus, A.I. *et al.* (2023) *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori)*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Yusuf, M. *et al.* (2023) 'Tokopedia Marketplace , The Effect Of Digital Marketing And Service Quality On Purchase Decisions', 8(1), pp. 448–457.
- Zainal, H. *et al.* (2023) 'Analysis Of Public Services In The Village Of Husein Sastranegara', 8(1), pp. 321–328.

- Zaman, N. *et al.* (2023) *Ekonomi Pertanian*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Zedeck, S.E. (2011) *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol 3: Maintaining, expanding, and contracting the organization (pp. viii-960)*. American Psychological Association.

BAB 2

RUANG LINGKUP, ETIKA, DAN KETERIKATAN DENGAN ILMU LAIN

2.1. Ruang lingkup

Psikologi industri dan organisasi mengalami perkembangan yang signifikan dalam era tatanan kebiasaan baru. Tantangan kompleks dan dinamis yang dihadapi oleh individu, kelompok, dan organisasi dalam lingkungan kerja yang berubah. Pandemi COVID-19 telah memiliki dampak yang signifikan terhadap kondisi psikologi masyarakat dan perekonomian dunia. Dampak mulai dari isu ketenagakerjaan, isolasi sosial, gangguan kondisi kesehatan mental berupa stres, depresi, kecemasan, perasaan kesepian, dan gangguan perekonomian global. Hal ini meningkatkan kesadaran pentingnya peranan psikologi industri dan organisasi dalam berbagai aktivitas kehidupan masyarakat. Tulisan ini melakukan kajian terhadap ruang lingkup, etika dan keterikatan psikologi industri dan organisasi dengan bidang ilmu lainnya.

Psikologi industri dan organisasi (I/O) adalah subdisiplin dalam bidang psikologi yang mempelajari interaksi antara individu, kelompok, dan organisasi dalam konteks dunia kerja. Bidang ini berfokus pada pemahaman dan penerapan prinsip-prinsip psikologi untuk meningkatkan kinerja, efektivitas, dan kesejahteraan dalam lingkungan kerja. Psikologi industri dan organisasi melibatkan studi tentang berbagai aspek yang berkaitan dengan individu dan organisasi, termasuk seleksi dan penempatan karyawan, motivasi, pengukuran kinerja, kepemimpinan, dinamika kelompok, pengembangan karir, manajemen perubahan, dan kesejahteraan psikologis. Sudah

banyak para ahli yang mengemukakan pendapat mengenai psikologi industri dan organisasi. Beberapa ahli terkenal dalam psikologi industri dan organisasi antara lain Munsterberg, Taylor, Mayo, Lewin, Gregor, Locke, dan Hackman (Santi Diwyarthi, 2022,

Hugo Münsterberg (1863-1916) merupakan seorang psikolog Jerman-Amerika yang dianggap sebagai salah satu pendiri psikologi industri dan organisasi. Dia mengemukakan konsep seleksi karyawan berdasarkan tes psikologis dan menulis buku "Psychology and Industrial Efficiency" pada tahun 1913. Frederick Taylor (1856-1915) merupakan seorang psikolog sekaligus bapak manajemen ilmiah, Taylor memperkenalkan konsep efisiensi kerja dan pendekatan ilmiah dalam manajemen. Kontribusinya berfokus pada pengukuran kinerja, analisis pekerjaan, dan peningkatan produktivitas. Elton Mayo (1880-1949) dikenal melalui eksperimen Hawthorne yang dilakukan di Western Electric Company pada tahun 1920-an, Mayo menyoroti pentingnya faktor sosial dan psikologis dalam motivasi dan kepuasan kerja. Pekerjaan terkenalnya, "The Human Problems of an Industrial Civilization," diterbitkan pada tahun 1933. Kurt Lewin (1890-1947) adalah seorang psikolog sosial yang menyumbang banyak konsep penting dalam psikologi industri dan organisasi. Dia mengembangkan teori lapangan sosial dan penelitian tindakan, yang membantu memahami perubahan perilaku dan dinamika kelompok dalam konteks organisasi. Douglas McGregor (1906-1964) memperkenalkan konsep "Theory X and Theory Y" yang menggambarkan dua pendekatan berbeda terhadap manajemen karyawan. Teorinya menyoroti pentingnya persepsi manajer terhadap karyawan dalam mempengaruhi motivasi dan kinerja mereka. Edwin Locke (1938-sekarang) seorang psikolog Amerika yang terkenal dengan kontribusinya dalam teori penetapan tujuan (goal setting theory) dan motivasi kerja. Locke telah menerbitkan banyak jurnal dan artikel, termasuk artikel

berjudul "Toward a Theory of Task Motivation and Incentives" pada tahun 1968. Richard Hackman (1940-2013) seorang psikolog sosial dan ahli dalam bidang desain pekerjaan dan pengembangan tim. Dia melakukan penelitian yang luas dalam pengaruh desain pekerjaan terhadap motivasi dan kepuasan karyawan.

Para ahli tersebut melakukan kajian dan mengemukakan berbagai pandangan terkait psikologi industri dan organisasi. Mereka menjelaskan ruang lingkup psikologi industri dan organisasi adalah sebagai berikut:

2.1.1. Seleksi dan Penempatan

Seleksi dan penempatan pada sebuah organisasi melibatkan metode dan proses pemilihan karyawan yang efektif, termasuk penilaian psikologis, tes kognitif, wawancara, dan asesmen kompetensi untuk mengidentifikasi individu yang sesuai dengan persyaratan pekerjaan.

2.1.2. Motivasi dan Kepuasan Kerja:

Mempelajari faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi dan kepuasan kerja, termasuk sistem penghargaan, keseimbangan kerja-kehidupan, keadilan organisasional, dan pemberian umpan balik yang efektif.

2.1.3. Perilaku Organisasi

Mempelajari perilaku individu dan kelompok dalam konteks organisasi, termasuk komunikasi, kolaborasi, konflik, dan negosiasi.

2.1.4. Kepemimpinan dan Manajemen

Mempelajari karakteristik kepemimpinan yang efektif, gaya kepemimpinan, pengambilan keputusan, dan strategi manajemen yang dapat meningkatkan kinerja dan efektivitas organisasi.

2.1.5. Pengembangan Karir

Melibatkan perencanaan dan pengelolaan karir individu, pelatihan dan pengembangan karyawan, serta manajemen talenta untuk mendukung pertumbuhan dan pengembangan profesional.

2.1.6. Psikologi Organisasi Positif

Mempelajari faktor-faktor yang mendukung kesejahteraan dan kinerja positif dalam organisasi, seperti iklim organisasi yang sehat, kepuasan kerja, pemahaman yang jelas tentang peran, dan budaya organisasi yang positif. Uraian di atas memperlihatkan ruang lingkup psikologi industri dan organisasi yang saling berkaitan dalam membantu perusahaan mewujudkan visi dan misinya.

2.2. Manfaat, Peranan dan Fungsi Psikologi Industri dan Organisasi

Psikologi industri dan organisasi digunakan dalam berbagai konteks, termasuk perusahaan, organisasi nirlaba, lembaga pendidikan, pemerintahan, dan sektor kesehatan. Tujuan utamanya adalah untuk meningkatkan efektivitas organisasi, kesejahteraan karyawan, dan kepuasan kerja melalui penerapan prinsip-prinsip psikologi yang ilmiah. Namun terkadang beban kerja dan gangguan psikis membuat kinerja karyawan menjadi tidak maksimal. Gangguan fisik dan psikis yang membuat kinerja karyawan industri dan organisasi menjadi tidak maksimal mencakup stres dan kecemasan, depresi, permasalahan ketenagakerjaan, perasaan ketidakberdayaan dan isolasi sosial, gangguan mental lainnya (Santi Diwyarthi, 2022, Armstrong, 2014)

Pandemi Covid-19 telah menyebabkan tingkat stres dan kecemasan yang tinggi di masyarakat. Ketidakpastian tentang kesehatan, pekerjaan, dan masa depan telah mempengaruhi kesejahteraan psikologis individu. Isolasi sosial, peningkatan

risiko kesehatan, dan penyesuaian terhadap perubahan gaya hidup yang drastis juga dapat memperburuk masalah kesehatan mental. Penurunan aktivitas ekonomi akibat pandemi, termasuk penutupan bisnis dan pemutusan hubungan kerja, telah menyebabkan peningkatan angka pengangguran. Ketidakstabilan ekonomi ini dapat menyebabkan depresi, kecemasan, dan ketidakamanan finansial di kalangan masyarakat.

Loneliness dan Isolasi Sosial akibat pembatasan sosial dan kebijakan lockdown telah menyebabkan isolasi sosial yang luas. Hal ini dapat meningkatkan risiko kesepian dan masalah kesehatan mental lainnya. Keterbatasan interaksi sosial dan dukungan emosional dapat berdampak negatif pada kesejahteraan psikologis individu. Peningkatan Gangguan Kesehatan Mental yang terjadi karena pandemi ini telah memperburuk kondisi kesehatan mental yang ada sebelumnya, serta memicu munculnya masalah baru. Gangguan kecemasan, depresi, gangguan stres pascatrauma, dan gangguan tidur menjadi lebih umum di tengah pandemi ini. Peningkatan kebutuhan akan layanan kesehatan mental menjadi lebih penting.

Dampak Ekonomi Global sebagai akibat pandemi COVID-19 telah menyebabkan resesi ekonomi global yang signifikan. Bisnis kecil dan menengah terkena dampak yang cukup besar, dengan penutupan dan pengurangan skala usaha yang menyebabkan kerugian finansial. Pengangguran yang tinggi dan ketidakpastian ekonomi dapat memicu tekanan psikologis dan ketidakstabilan mental di kalangan masyarakat (Adi Pratama, 2022).

Dalam menghadapi dampak-dampak ini, penting untuk memperhatikan kesehatan mental masyarakat dan menyediakan dukungan psikologis yang memadai. Upaya-upaya untuk meningkatkan kesadaran akan kesehatan mental, mengurangi

stigma, dan memberikan akses ke layanan kesehatan mental menjadi sangat penting. Selain itu, langkah-langkah yang ditujukan untuk memulihkan ekonomi dan memberikan dukungan finansial kepada individu dan bisnis juga dapat membantu mengurangi dampak psikologis yang ditimbulkan oleh krisis ini (). Bnm, Berikut adalah manfaat penerapan psikologi industri dan organisasi di era kini:

2.2.1. Pengelolaan Perubahan

Dalam era tatanan kebiasaan baru, perubahan organisasional menjadi lebih sering dan cepat. Psikologi industri dan organisasi berfokus pada pengelolaan perubahan dengan memahami reaksi emosional, perlawanan, dan adaptasi individu terhadap perubahan. Strategi komunikasi, pelatihan, dan pendampingan psikologis digunakan untuk memfasilitasi perubahan yang sukses.

2.2.2. Kesejahteraan dan Keseimbangan Kerja

Dalam situasi kerja yang fleksibel, seperti bekerja dari rumah atau bekerja dengan waktu yang lebih fleksibel, psikologi industri dan organisasi menekankan pentingnya kesejahteraan dan keseimbangan kerja. Ini melibatkan memahami dan mengelola stres, menciptakan batasan antara kehidupan kerja dan pribadi, serta mempromosikan kehidupan kerja yang seimbang.

2.2.3. Keterlibatan Karyawan

Dalam era tatanan kebiasaan baru, keterlibatan karyawan menjadi kritis untuk produktivitas dan keberhasilan organisasi. Psikologi industri dan organisasi mempelajari faktor-faktor yang mempengaruhi keterlibatan karyawan, seperti dukungan sosial, kepemimpinan yang efektif, pengakuan, dan kesempatan pengembangan. Strategi pengelolaan kinerja dan penghargaan diterapkan untuk meningkatkan keterlibatan karyawan.

2.2.4. Penggunaan Teknologi dan Kesejahteraan Digital

Psikologi industri dan organisasi beradaptasi dengan penggunaan teknologi yang semakin meluas dalam lingkungan kerja. Perhatian diberikan pada pengelolaan kesejahteraan digital dan penggunaan teknologi yang sehat, termasuk mengelola kelelahan digital, pengaturan batasan teknologi, dan meningkatkan efisiensi serta efektivitas dalam menggunakan alat-alat teknologi.

2.2.5. Kepemimpinan Digital dan Tim Virtual

Dalam era tatanan kebiasaan baru, kepemimpinan digital dan kerja tim virtual menjadi penting. Psikologi industri dan organisasi mempelajari karakteristik kepemimpinan yang efektif dalam konteks digital, strategi kolaborasi dan komunikasi dalam tim virtual, serta pengembangan keterampilan interpersonal dan kerjasama dalam lingkungan virtual.

2.3. Etika Psikologi

Definisi etika psikologi sangat bervariasi, tergantung pada perspektif dan pandangan para ahli.

2.3.1. Pendekatan Etika Psikologi

Di bawah ini adalah beberapa pendekatan yang umum digunakan oleh para ahli dalam menjelaskan etika psikologi:

a. American Psychological Association (APA)

Menurut APA, etika psikologi melibatkan standar-standar perilaku yang diadopsi oleh para psikolog dalam praktik profesional mereka. Ini mencakup prinsip-prinsip seperti kepatuhan terhadap kode etik, pemeliharaan integritas profesional, kerahasiaan, penghormatan terhadap hak dan kesejahteraan individu, serta keadilan dalam pengobatan dan penelitian.

b. Sigmund Koch

Sigmund Koch menggambarkan etika psikologi sebagai penelitian tentang "konsekuensi moral dan sosial dari penelitian dan praktik psikologi." Menurutnya, etika psikologi membahas pertanyaan etis yang muncul dalam konteks penelitian psikologi dan penerapannya dalam kehidupan sehari-hari.

c. Max Hocutt

Max Hocutt berpendapat bahwa etika psikologi berkaitan dengan etika eksperimental, yaitu etika dalam melakukan penelitian psikologi. Ini melibatkan pertimbangan etis dalam hal perlindungan subjek penelitian, penggunaan informasi yang diperoleh secara etis, serta kejelasan dan transparansi dalam laporan penelitian

d. Albert Bandura

Albert Bandura mengemukakan bahwa etika psikologi melibatkan tanggung jawab sosial para psikolog untuk menghasilkan penelitian dan praktik yang bermanfaat bagi masyarakat. Menurutnya, para psikolog harus menggunakan keahlian mereka secara bertanggung jawab untuk meningkatkan kesejahteraan manusia dan menghindari penyalahgunaan kekuatan psikologis.

e. Carl Rogers

Carl Rogers berpendapat bahwa etika psikologi melibatkan sikap yang jujur, empati, dan penerimaan tak terkondisi dari psikolog terhadap klien. Ia menekankan pentingnya hubungan yang saling percaya antara psikolog dan klien serta penghargaan terhadap otonomi klien.

Pendekatan-pendekatan di atas memberikan perspektif yang beragam tentang etika psikologi. Secara umum, etika psikologi berkaitan dengan prinsip-prinsip moral yang memandu perilaku dan praktik profesional para psikolog, serta pertimbangan etis yang muncul dalam penelitian psikologi.

2.3.2. Ruang Lingkup Etika Psikologi

Berbagai etika psikologi industri dan organisasi adalah penggunaan tes psikologis dalam seleksi dan penilaian karyawan. Etika penggunaan tes psikologis dalam konteks industri dan organisasi mencakup berbagai hal, seperti: validitas dan keadilan tes yang digunakan, kerahasiaan dan privasi data, informasi yang jelas dan berkaitan dengan tujuan penggunaan tes, penggunaan alat tes dengan tepat, dan etika dalam pengambilan keputusan.

- a. Validitas dan Keadilan Tes, alat tes yang digunakan mampu mengeksplorasi keabsahan tes dan sejauh mana tes tersebut mampu memprediksi kinerja kerja tanpa memunculkan bias atau diskriminasi terhadap kelompok tertentu.
- b. Kerahasiaan dan Privasi Data, alat yang digunakan oleh orang yang tepat dan mampu menjaga kerahasiaan informasi dan privasi karyawan dalam penggunaan tes psikologis. Etika dalam pengumpulan, penyimpanan, dan penggunaan data pribadi menjadi perhatian penting.
- c. Informed Consent
Alat tes yang mampu menyajikan informasi yang jelas dan komprehensif kepada individu yang mengikuti tes psikologis sehingga mereka dapat memberikan persetujuan dengan pemahaman penuh.
- d. Penggunaan yang Bertanggung Jawab
Alat tes yang digunakan dengan bertanggung jawab oleh pengguna tes psikologis, seperti kualifikasi dan kompetensi profesional, serta penggunaan tes dengan tujuan yang benar dan menghindari penyalahgunaan atau penggunaan yang tidak etis.
- e. Etika dalam Pengambilan Keputusan
Kemampuan para pengguna alat tes dalam menjaga dan menerapkan etika dalam pengambilan keputusan

berdasarkan hasil tes psikologis, termasuk bagaimana hasil tes digunakan dalam keputusan seleksi, promosi, dan pengembangan karyawan.

Uraian di atas memperlihatkan bahwa psikologi industri dan organisasi mampu memberi jaminan kelancaran organisasi berkembang secara efektif dan efisien di era kini. Perkembangan teknologi dan informasi yang sangat cepat, dinamika yang terjadi di tengah masyarakat, dan perubahan kompleks yang terjadi sudah tentu membutuhkan kondisi sumber daya manusia yang mampu mengikuti situasi ini. Industri dan organisasi tidak dapat terlepas dari keberagaman dan keterikatan berbagai faktor yang ada di tengah masyarakat, seperti sumber daya manusia, perkembangan jaman, sumber daya yang tersedia, kebutuhan dan kepentingan berbagai pihak, kondisi alam dan kebudayaan yang berkembang. Psikologi industri dan organisasi yang diterapkan dengan tepat membantu perusahaan beradaptasi terhadap berbagai situasi dan kondisi yang ada.

DAFTAR PUSTAKA

- Adi Pratama, I W. (2021). *Komunikasi Korporat*. Bandung: Widina Bhakti Persada.
- Adi Pratama, I.W. (2022). *Digital Marketing*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Amirudin. (2018). Metode Pengembangan Sumber Daya Manusia (Pegawai) UIN Raden Intan Lampung dan Implikasinya. *Al-Idarah Jurnal Kependidikan Islam*, 8 (2).
- Amstrong, M.S.T. (2014). *Human Resource Management Practice*. United Kingdom: Biritish Library.
- Ashar, S.M. (2008). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: Penerbit Universitas Indonesia.
- Ayu, N., Pitasari, A., & Surya Perdhana, M. (2018). Kepuasan Kerja Karyawan: Studi Literatur. *Diponegoro Journal of Management*, 7(4), 1–11.
- Ciulla, J.B. (2003). *The Ethics of Leadership*. Singapore: Thomson Asia Pte Ltd.
- DeSimone, W., Harris, D. (2003). *Mason Human Resource Development*. USA: South Western.
- Dessler, Garry. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi 9, Jilid 1*. Jakarta: Kelompok Gramedia.
- D. L. Kirkpatrick. (2018). *Evaluating Training Programs: The Four Levels*. San Francisco: Berrett-Koehler Publisher Inc.
- Drucker, P.F. (2018). *The Age of Discontinuity*. Harper Collins Publisher.
- Drucker, P.F. (2014). *Management*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Fayol, H. (2010). *General and Industrial Management*. Amazon.com: Books.

- Febiyola, D. (2019). *Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan*. <https://doi.org/10.31227/osf.io/5mvd3>.
- Follet, M.P. (2013). *Organizational Theory and Behaviour: Freedom & Co-ordination*. Amazon.com: Books
- Fridayana, Yudiaatmaja. (2013). Kepemimpinan: Konsep, Teori dan Karakternya. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 12(2), 10
- Gallo, A. (2017). *Dealing With Conflict*. United States of America: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Gibson, James, L. (2000). *Organisasi, Perilaku, Struktur dan Proses, Edisi ke-5, Cetakan ke-3*. Jakarta: Erlangga.
- Goliszek, A. (2005). *Manajemen Stres*. Jakarta: PT Buana Ilmu Populer.
- Griffin, R. W. (2004). *Manajemen Edisi Ketujuh jilid 2*. Jakarta: Erlangga.
- Gullick, Luther H. (2003). *Papers on the Science of Administration*. Psychology Press.
- Hadari, Nawawi. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Hamali, A. Y. (2018). *Pemahaman Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: PT Buku Seru.
- H. Han & D. Boulay. (2013). Reflections and Future Prospect for Evaluation Human Resource Development, Organizational Behaviour and Human Resource Management. *SAGE journal*.
- Handoko, Hani. (2011). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia Edisi 2*. Yogyakarta: BPFE.
- Harsono, A. (2010). Chairperson Leadership Paradigm and Its Flaws. *Makara Human Behavior Studies in Asia*. 14(1). 56- 64. <https://doi.org/10.7454/mssh.v14i1.572>

- Hasibuan, Malayu. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan III*. Jakarta: CV. Haji Mas Agung.
- Robbins, Stephen P. (2008). *Perilaku Organisasi, Edisi Bahasa Indonesia*. Klaten: PT Intan Sejati.
- Rosento. (2018). Efektifitas Rekrutmen dalam Kinerja Karyawan pada Bagian Pemasaran di CV. Cendana Lintang Jakarta. *Cakrawala*, 18(1), 81-87.
- Rosidah, A.T.S. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sadono, Sukirno. (2016). *Pengantar Bisnis*. Jakarta: Prenada Media Group.
- Sagala, V. R. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: Rajawali Press.
- Samsudin, S. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pustaka Setia.
- Santi Diwyarthi, Ni Desak Made. 2018. Implementasi Peraturan Ketenagakerjaan pada Hotel Berbintang di Bali. *Pariwisata Budaya: Jurnal Ilmiah Pariwisata Agama dan Budaya*. 3(2), 42-50. doi, <https://10.25078/pba.v3i2>.
- Santi Diwyarthi, N.D.M. (2020). Pandemi Covid-19 dan Era Tatanan Kebiasaan Baru dalam Perspektif Psikologi Pariwisata. *Jurnal Kepariwisata* 3(1), 159-165. doi, <https://10.52352/jpar.v20i2.492>.
- Santi Diwyarthi, N.D.M. (2021). *Tourism Management: Principles, Challenges and Opportunities*. Yogyakarta: Diandra Kreatif.
- Santi Diwyarthi, N.D.M. (2022). *Teori Psikologi Industri dan MSDM*. Pekalongan: Nasya Expanding Management.
- Santi Diwyarthi, N.D.M. (2023). *Manajemen Pemasaran di Era 4.0*. Purbalingga: Eureka Media Aksara.
- Sarafino, E. P. (2008). *Health Psychology: Sixth Edition*. New York: John Wiley & Sons.

- Sayuti, Hasibuan. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pendekatan Non Sekuler*. Surakarta: Muhammadiyah University Press.
- Schubert, Franziska & Kandampully, Jay. (2010). *Consumer Perceptions of Green Restaurants in The*. SAGE Journals.
- Selye, H. (1976). *The Stress of Life, Vol. 5*. New York: McGraw- Hill.
- Siagian, Sondang. P. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Simamora, Henry. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia edisi kedua*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Stewart, Greg, L., Brown, & Kenneth, G. (2011). *Human Resource Management 2nd Edition: Linking Strategy To Practice United*. United States Of America: John Wiley and Sons, Inc.
- Sunarta, S. (2019). Pentingnya Kepuasan Kerja. *Efisiensi-Kajian Ilmu Administrasi*, 16(2), 63–75. <https://doi.org/10.21831/efisiensi.v16i2.27421>.
- Sunyoto, Danang. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CAPS.
- Suryani, L. (2020). *Overview Teori Henry Murray*. <https://lynesuryani.id/index.php/2020/01/10/overview-teori-henry-murraythe-neopschoanalytic-approach/Susanti>,
- Sasma., dkk. (2015). Kepemimpinan dan Organisasi Pembelajaran. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2(1), 49–62.
- Susilo, Martoyo. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Sutrisno, E. (2010). *Budaya Organisasi*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Titik, Nurbiyati. (2015). Evaluasi Pengembangan Sumber Daya Manusia. *Jurnal Kajian Bisnis*, 23 (1), 52-63.

- Tjiptono, Fandy. (2016). *Service, Quality and Satisfaction*. Yogyakarta: CV. Andi Offset.
- Tjiptono, N. (2018). *Menjadi Pemimpin Efektif*. Yogyakarta: AnakHebat Indonesia.
- Tohardi, Ahmad. (2012). *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Mandar Maju.

BAB 3

RISET DALAM PSIKOLOGI INDUSTRI DAN ORGANISASI

3.1. Pendahuluan

Hakikat bidang psikologi industri organisasi menghasilkan tantangan yang signifikan terhadap pelaksanaan penelitian. Pertama, sebagai bidang yang berkaitan dengan studi tentang perilaku manusia, peneliti berbagi dengan bidang psikologi lainnya tentang masalah etika dan praktis yang memberikan hambatan pada jenis penelitian yang dapat dilakukan pada manusia. Kedua, sebagai bidang terapan yang berkaitan dengan tempat kerja, masalah aksesibilitas semakin membatasi metode penelitian yang dapat digunakan. Kedua aspek psikologi industri organisasi membuat penelitian menjadi sangat menantang, karena peneliti jarang dapat melakukan jenis penelitian yang ingin peneliti lakukan di tempat yang peneliti inginkan. Kompromi harus dilakukan sebab memerlukan fokus yang kuat di bidang metodologi. Peneliti harus fleksibel dan siap menerapkan berbagai pendekatan pengumpulan dan analisis data untuk masalah yang ingin peneliti atasi (Zapf, Dormann, & Frese, 1996).

Sebagai bidang empiris/ilmiah, dasar penyelidikan industri organisasi adalah data yang berasal dari prosedur pengumpulan data yang sistematis. Prosedur tersebut meliputi instrumentasi dan operasionalisasi variabel, serta desain atau struktur pengumpulan data. Pendekatan pengumpulan data ditentukan oleh kombinasi dari tujuan peneliti, dan

keterbatasan praktis dalam pengaturan penelitian potensial yang tersedia. Setiap studi sangat banyak merupakan kompromi antara apa yang harus dilakukan dari perspektif ilmiah untuk menjawab pertanyaan yang menarik, dan apa yang dapat dilakukan dari sudut pandang etis dan praktis. Psikologi industri organisasi adalah ilmu kuantitatif, dan sebagian besar penelitian mengikuti tradisi ini. Kemajuan terbaru dalam metode kualitatif hanya terlihat sesekali digunakan di bidang industri organisasi hingga saat ini, tetapi dapat ditemukan lebih sering di ilmu sosial lainnya. Selain itu, psikolog industri organisasi biasanya menggunakan metode tersebut untuk pengumpulan data, dan kemudian menerapkan prosedur untuk mengukur pengamatan kualitatif (Cassell & Symon, 1994).

3.2. Penelitian Deskriptif dan Penelitian Pengujian Hipotesis

Sebuah studi yang baik didasarkan pada tujuan eksplisit atau pertanyaan penelitian. Pertanyaannya biasanya merupakan pernyataan eksplisit tentang hubungan antara dua variabel atau lebih, seperti “apa hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja pekerjaan?” atau “apakah bekerja lembur menyebabkan penyakit fisik?” Dengan sebagian besar penelitian yang dipublikasikan, pertanyaan biasanya lebih kompleks dan melibatkan lebih dari dua variabel. Dimungkinkan untuk mengajukan pertanyaan deskriptif murni, seperti “berapa banyak dokter yang bekerja untuk organisasi pemeliharaan kesehatan yang menyukai pekerjaan mereka?” Seringkali pertanyaan seperti itu penting, tetapi jauh lebih mungkin ditemui dalam pekerjaan terapan daripada dalam penelitian yang dipublikasikan yang menuntut pertanyaan yang lebih kompleks dan berdasarkan teori (Williams & Brown, 1994). Seringkali studi penelitian dirancang untuk menguji hipotesis spesifik yang berasal dari penelitian dan teori sebelumnya. Hipotesis tersebut adalah pernyataan tentang hasil yang diharapkan dari studi dalam hal hubungan antara variabel, misalnya, “kepemimpinan imbalan kontingen berhubungan

positif dengan kinerja”. Kadang-kadang daripada hubungan sederhana antar variabel, seluruh model kausal diusulkan. Model seperti itu menampilkan rantai hubungan yang berlangsung dari waktu ke waktu, dan dimaksudkan untuk mengilustrasikan proses kausal dari variabel tertentu yang mengarah ke variabel lain, yang mengarah ke variabel lain lagi (Geyer & Steyrer, 1998).

Penelitian deskriptif juga dapat ditemukan dimana hipotesis sebelumnya tidak dirumuskan dan diuji. Studi semacam itu memberikan jawaban atas banyak pertanyaan praktis dan teoretis, dan harus berfungsi sebagai bahan mentah untuk pengembangan teori. Bidang penyelidikan baru biasanya akan dimulai dengan penelitian deskriptif murni yang menyediakan data dasar mengenai fenomena yang diminati. Ketika pola dan hubungan antar variabel terungkap, teori dapat dibangun yang akan diuji secara ilmiah dengan pendekatan yang digerakkan oleh hipotesis (Weber, 1990).

Kecenderungan saat ini dalam jurnal industri organisasi adalah untuk mencegah penelitian deskriptif (dengan beberapa pengecualian) yang mendukung penelitian berbasis hipotesis dan teori. Namun, banyak penelitian yang dilakukan dalam pengaturan praktik bersifat deskriptif untuk menjawab pertanyaan langsung dan praktis, seperti “bagaimana perasaan karyawan tentang sistem insentif baru?” Hal ini telah berkontribusi pada perpecahan yang tidak menguntungkan antara peneliti akademis dan praktisi. Sebagian besar penelitian yang lebih teoretis memiliki sedikit penerapan langsung dalam pengaturan organisasi, dan banyak penelitian yang dilakukan di organisasi membahas masalah yang tidak menarik bagi komunitas akademik yang mendominasi jurnal. Namun, baik praktik maupun sains yang sehat membutuhkan kedua bentuk penelitian tersebut. Data deskriptif menyediakan bahan mentah untuk teori dan teori memberikan dasar untuk inovasi baru, sehingga keduanya harus sama-sama dihargai oleh kedua pihak (Webb, Campbell, Schwartz, Sechrest, & Grove, 1981).

3.3. Asesmen dan Operasionalisasi Variabel

Setiap penyelidikan empiris melibatkan operasionalisasi variabel. Ini berarti bahwa setiap variabel dalam penelitian harus dikuantifikasi, yang dapat melibatkan pembuatan level variabel, seperti dalam eksperimen. Lebih sering melibatkan pengukuran variabel yang tidak dimanipulasi. Operasionalisasi mengacu pada semua cara untuk mengukur variabel, dan termasuk skala dan tes psikologis yang menjadi dasar dari banyak penelitian industri organisasi. Peneliti memiliki pilihan antara menggunakan instrumen dan operasionalisasi yang ada atau mengembangkan yang baru. Seringkali pengembangan operasionalisasi baru (instrumen) adalah tujuan dari sebuah penelitian (Tinsley & Weiss, 1975).

Desain penelitian mengacu pada struktur dasar sebuah penelitian. Ini menjelaskan variabel yang akan dinilai, dan kapan mereka dinilai. Untuk desain dimana masing-masing partisipan diperlakukan berbeda, ini menunjukkan bagaimana partisipan tersebut ditugaskan ke kondisi penelitian. Desain dapat diklasifikasikan menjadi eksperimental dan non eksperimental. Desain eksperimental adalah desain dimana partisipan secara acak ditugaskan ke kondisi perawatan yang biasanya (tetapi tidak selalu) dibuat oleh peneliti. Desain non eksperimental adalah desain dimana pengamatan dilakukan pada sekelompok orang, tetapi tidak ada penugasan pada kondisi yang terjadi; misalnya, sekelompok orang diminta untuk menyelesaikan survei. Ada juga desain kuasi-eksperimen yang mungkin mendekati eksperimen, tetapi bukan eksperimen yang sebenarnya (Spector, Fox, & Van Katwyk, 1999). Aspek lain dari desain adalah pengaturan dimana penyelidikan terjadi. Laboratorium adalah tempat dimana peneliti mempelajari perilaku dimana hal itu tidak akan terjadi. Peneliti menciptakan latar buatan untuk mempelajari reaksi orang. Bidang adalah pengaturan dimana perilaku dipelajari di tempat yang terjadi secara alami. Untuk psikolog industri organisasi, ini biasanya tempat kerja. Laboratorium menyediakan pengaturan yang sangat terkontrol dimana eksperimen dapat dilakukan sehingga peneliti dapat menarik kesimpulan yang meyakinkan bahwa

52

variabel yang dibuat atau dimanipulasi memiliki efek tertentu. Namun, biasanya tidak memiliki generalisasi yang jelas atau validitas eksternal. Tanpa pengujian lebih lanjut di lapangan, peneliti tidak dapat memastikan bahwa efek yang sama akan terjadi. Sebuah bidang biasanya akan memiliki validitas eksternal yang lebih besar, karena peneliti mempelajari fenomena dalam pengaturan alaminya, tetapi dengan biaya kontrol yang memungkinkan validitas internal. Peneliti tidak dapat memastikan bahwa hubungan yang diamati bersifat kausal. Hal ini tentu saja bukan karena setting lapangan itu sendiri, melainkan karena keterbatasan desain penelitian di lapangan (Spector, 1987).

Salah satu fitur yang membedakan psikologi industri organisasi adalah bahwa peneliti menggunakan berbagai metode eksperimental dan non-eksperimental baik di lapangan maupun di laboratorium. Dari analisis metodologi semua artikel pada tiga jurnal utama industri organisasi selama dua tahun, 63% penelitian dilakukan di lapangan tetapi 37% dilakukan di laboratorium. Sebagian besar studi lapangan (77%) adalah non-eksperimental, sedangkan 90% studi laboratorium adalah eksperimen. Apa yang sangat menentukan baik desain maupun setting adalah topik penelitian. Kajian motivasi cenderung bersifat eksperimen (76%), dan dilakukan di laboratorium (56%). Sebagai perbandingan, studi tentang sikap kerja dan kepuasan kerja hampir semuanya merupakan studi lapangan (92%), dan sebagian besar non-eksperimental (69%) (Schaubroeck & Kuehn, 1992).

3.4. Eksperimen dan Desain Eksperimen Kuasi

Apa yang membedakan eksperimen dari desain lain adalah bahwa partisipan secara acak ditugaskan untuk sebuah kondisi (variabel independen), biasanya oleh peneliti. Meskipun kadang-kadang tugas tersebut dapat terjadi secara alami tanpa intervensi peneliti (misalnya, seorang psikolog dapat mempelajari efek dari intervensi tempat kerja yang dilakukan

oleh manajemen dimana karyawan ditugaskan secara acak untuk berpartisipasi). Dalam kebanyakan kasus, peneliti juga menciptakan kondisi perlakuan, tetapi ini tidak diperlukan untuk sebuah penelitian menjadi eksperimen. Dalam kasus paling sederhana ada dua kondisi perlakuan (misalnya, menerima pelatihan vs tidak menerima pelatihan atau kontrol), partisipan secara acak ditugaskan ke satu atau kondisi lain, dan efek pada satu atau lebih variabel dependen dinilai (Spector & O'Connell, 1994).

Eksperimen kuasi adalah studi yang mendekati eksperimen, tetapi tidak memiliki tugas acak yang benar dari partisipan ke tingkat variabel independen. Ini mungkin terjadi karena hanya ada satu kondisi dalam penelitian, atau karena partisipan tidak secara acak ditugaskan ke kondisi. Hal ini biasanya terjadi dalam pengaturan lapangan tempat kerja dimana partisipan tidak dapat ditempatkan dalam berbagai kondisi perlakuan karena alasan praktis. Misalnya, dalam studi tentang efek pelatihan, pertimbangan keuangan dan logistik mungkin tidak memungkinkan peneliti untuk memilih sampel acak karyawan dari organisasi untuk pelatihan, terutama jika karyawan tersebut tersebar di seluruh negara atau dunia. Paling-paling, organisasi mungkin hanya mengizinkan pelatihan semua karyawan di satu lokasi, mungkin meninggalkan lokasi kedua sebagai kelompok kontrol yang tidak terlatih, jika ada kelompok kontrol sama sekali (Spector & Brannick, 1995).

3.4.1. Validitas internal desain.

Tujuan akhir sebagian besar peneliti adalah menarik kesimpulan tentang hubungan kausal antar variabel. Dengan kata lain, apakah satu variabel menyebabkan variabel lainnya? Eksperimen adalah alat yang ampuh yang memungkinkan kesimpulan semacam itu. Ketika dirancang dengan tepat, peneliti dapat memiliki keyakinan pada kesimpulan (dengan asumsi peneliti menemukan bukti pendukung dalam data peneliti) bahwa variabel bebas menyebabkan variabel terikat. Ini karena struktur percobaan, dengan penugasan acak partisipan ke kondisi, memungkinkan peneliti untuk

mengesampingkan atau mengontrol pengaruh luar yang mungkin menjadi penyebab sebenarnya dari hasil peneliti. Ada kemungkinan bahwa hasil statistik peneliti adalah karena kebetulan (Kesalahan Tipe 1), dan memang tidak ada hubungan, kausal atau lainnya, antara variabel peneliti. Tetapi dengan asumsi bukan itu masalahnya, peneliti akan memiliki keyakinan untuk menarik kesimpulan kausal. Kepercayaan peneliti pada validitas internal seperti itu memiliki sedikit pengaruh pada masalah generalisasi atau validitas eksternal, dan mungkin hanya dalam pengaturan khusus penelitian peneliti bahwa hubungan sebab akibat terjadi (Narayanan, Menon, & Spector, 1999).

Desain non eksperimental membuat penarikan kesimpulan kausal seperti itu menjadi lebih sulit. Jika semua yang peneliti tahu adalah bahwa dua variabel yang dinilai pada saat yang sama terkait, peneliti memiliki sedikit dasar untuk menyimpulkan bahwa yang satu menyebabkan yang lain. Kemungkinan dalam banyak kasus tambahan “variabel ketiga” yang tidak dinilai adalah penyebab sebenarnya. Jadi jika peneliti meminta partisipan untuk menunjukkan tingkat kepuasan kerja dan tingkat komitmen organisasi mereka, menemukan dua variabel yang berhubungan mengatakan sedikit tentang penyebabnya. Mungkin faktor (variabel) yang mengarah ke satu, mengarah ke yang lain, meskipun dapat dibayangkan kedua variabel ini terkait langsung secara kausal (Zapf, Dormann & Frese, 1996).

Masalah dengan desain non-eksperimental dan quasi-eksperimental adalah bahwa ada kemungkinan mekanisme alternatif yang mengancam inferensi kausal, atau apa yang disebut Cook dan Campbell (1979) sebagai ancaman terhadap validitas internal. Ini adalah hal-hal yang dapat terjadi yang menghasilkan hubungan antar variabel selain kemungkinan hubungan sebab akibat diantara mereka. Beberapa dari ancaman ini menjadi masalah saat data dikumpulkan dari waktu ke waktu, misalnya, saat peneliti menilai orang sebelum dan sesudah beberapa perubahan organisasi, seperti program

pelatihan. Ini adalah desain *pre-test-post-test* sederhana dimana partisipan yang sama dinilai dua kali dari waktu ke waktu. Ancaman lain terjadi ketika peneliti membandingkan kelompok orang yang berbeda yang tidak secara acak ditugaskan ke kondisi.

3.4.2. Desain kelompok non ekuivalen

Dengan desain kelompok non ekuivalen tidak ada proses penugasan acak, melainkan partisipan menemukan diri mereka dalam kondisi perlakuan yang berbeda karena alasan lain. Misalnya, ada masalah sikap karyawan dalam suatu organisasi yang diyakini disebabkan oleh pengawasan yang buruk. Manajemen mungkin memutuskan untuk mencoba pelatihan pengawasan untuk memecahkan masalah, dan mungkin ingin mengevaluasi dampaknya dengan melakukan studi. Rancangan kelompok non ekuivalen mungkin terdiri dari pelatihan semua manajer di satu fasilitas dan membandingkannya dengan fasilitas lain yang digunakan sebagai kontrol. Variabel dependen dapat berupa tingkat kepuasan kerja yang dinilai pada karyawan setelah pelatihan selesai di sebuah tempat, dan pada saat yang sama di tempat lain. Dalam desain ini ada variabel bebas yang dimanipulasi, tetapi tidak ada penugasan acak. Dimungkinkan juga untuk memiliki desain grup non ekuivalen dimana tidak ada manipulasi yang terjadi sama sekali. Peneliti mungkin menemukan bahwa kelompok orang tertentu cocok dengan kategori tertentu, misalnya telah menyelesaikan pelatihan kerja sukarela, dan ini mungkin berfungsi sebagai variabel independen (terlatih vs. tidak terlatih) (Keenan & Newton, 1985).

Sulit untuk menarik kesimpulan yang kuat tentang pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dalam desain kelompok non ekuivalen karena kelompok awalnya berbeda. Sejauh yang peneliti tahu, pelatihan itu bahkan mungkin memiliki efek yang merugikan. Hanya dengan mengetahui bahwa satu kelompok dilatih dan yang lainnya tidak, dan skor kepuasan kerja setelah pelatihan tidak banyak memberi tahu peneliti tentang efek pelatihan. Peneliti

membutuhkan informasi tambahan untuk menarik kesimpulan itu. Seandainya desain peneliti eksperimental dengan tugas acak, peneliti akan merasa percaya diri dalam menghubungkan perbedaan kepuasan kerja antara kelompok dengan pelatihan, karena peneliti akan dapat mengasumsikan bahwa kelompok secara statistik setara sebelum pelatihan, yaitu perbedaan antar kelompok akan dapat diatribusikan. hanya untuk kesempatan. Pendekatan yang lebih baik jika tidak mungkin untuk secara acak menugaskan masing-masing manajer adalah dengan memilih beberapa fasilitas dan secara acak menugaskan beberapa di antaranya untuk pelatihan dan beberapa tidak. Peningkatan lainnya adalah menilai kepuasan kerja karyawan sebelum dan sesudah pelatihan, dengan menggunakan desain *pre-test-post-test* yang dikombinasikan dengan desain kelompok non ekuivalen (Glick, Jenkins, & Gupta, 1986).

3.4.3. Desain dari waktu ke waktu

Beberapa desain melibatkan penilaian variabel yang sama berulang kali dari waktu ke waktu. Yang paling sederhana adalah desain *pre-test-post-test* kelompok tunggal dimana sampel partisipan dinilai sebelum dan sesudah beberapa peristiwa terjadi, seperti perubahan organisasi (melaksanakan waktu fleksibel) atau pelatihan. Desain semacam ini dapat berupa eksperimen sejati, dimana ada tugas acak, atau eksperimen kuasi dimana ada kondisi perlakuan tetapi tidak ada tugas acak (rancangan kelompok non ekuivalen). Itu bisa memiliki dua penilaian, atau banyak penilaian, misalnya sebelum pelatihan, segera setelah pelatihan, dan kemudian setiap tiga bulan selama satu tahun. Menambahkan penilaian ekstra dari waktu ke waktu dapat menjadi strategi yang baik karena seringkali perubahan hanya memiliki efek sementara jangka pendek. Orang yang dikirim ke pelatihan ekstensif sering kembali bekerja dengan motivasi tinggi untuk menerapkan apa yang mereka pelajari. Namun, motivasi seperti itu sering berkurang karena mereka menemukan dukungan yang terbatas dan banyak hambatan untuk berubah (Frese & Zapf, 1988).

3.5. Desain Non Eksperimen

Desain non-eksperimen adalah desain dimana data dikumpulkan pada satu atau lebih variabel, tetapi tidak ada kondisi perlakuan yang terjadi. Peneliti hanya mengumpulkan pengamatan terhadap variabel yang sudah ada. Desain seperti itu sering disebut korelasional karena biasanya melibatkan variabel kontinu dan korelasi dihitung untuk mencerminkan kemungkinan hubungan di antara mereka. Istilah ini sangat disayangkan karena mendorong pemikiran tentang hubungan antara desain dan statistik yang tidak ada, khususnya pepatah lama bahwa korelasi (statistik) tidak menunjukkan kausalitas. Statistik sendiri tidak banyak berbicara tentang kausalitas, karena kesimpulan seperti itu diperbolehkan atau tidak oleh desain itu sendiri. Ada dua jenis desain non eksperimen yaitu desain observasional dan desain survei. Perbedaan utama menyangkut bagaimana data dikumpulkan. Desain observasi meminta pengamat merekam data tentang peserta, sedangkan desain survei melibatkan peserta sendiri yang secara langsung memberikan data (Davis, 1985).

3.5.1. Desain Observasi

Desain observasi melibatkan pengamatan terhadap sampel partisipan. Biasanya satu atau lebih pengamat dilatih untuk menilai beberapa karakteristik orang atau situasi pekerjaan mereka. Mereka dapat fokus pada karyawan individu, dan biasanya seorang pengamat menghabiskan satu jam atau lebih dengan setiap subjek dalam penelitian. Pengamatan bisa tidak terstruktur, dimana pengamat menonton untuk jangka waktu tertentu, dan kemudian membuat peringkat sepanjang dimensi yang diberikan. Misalnya, setelah menonton seorang karyawan bekerja selama satu jam, pengamat mungkin menilai kompleksitas pekerjaan atau sejauh mana orang tersebut berinteraksi dengan orang lain. Pendekatan yang lebih terstruktur mungkin membuat pengamat merekam setiap

kejadian dari perilaku tertentu. Misalnya, pengamat mungkin mencatat setiap kali subjek berbicara dengan orang lain atau setiap kali orang tersebut diberi arahan oleh penyelia.

3.5.2. Desain Survei

Metode paling populer untuk melakukan penelitian lapangan dalam psikologi industri organisasi adalah survei. Ada banyak cara untuk melakukannya, termasuk kuesioner yang dikelola sendiri, kuesioner yang dikelola kelompok, wawancara telepon, wawancara tatap muka, dan baru-baru ini email dan kuesioner berbasis web ataupun media sosial. Semua melibatkan meminta peserta untuk menjawab pertanyaan tentang diri mereka sendiri dan pekerjaan mereka. Sebagian besar survei memiliki pertanyaan tertutup dimana responden diberi pilihan jawaban tetap, dan diminta untuk memilih satu (biasanya) dari daftar; misalnya, "Saya menyukai pekerjaan saya" mungkin memiliki pilihan sangat tidak setuju, sedikit tidak setuju, sedikit setuju, sangat setuju. Seringkali mereka membentuk sebuah kontinum, seperti dalam kasus ini (Spector, 2005).

DAFTAR PUSTAKA

- Cassell, C., & Symon, G. (Eds.) (1994). *Qualitative methods in organizational research: A practical guide*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Cook, T.D., & Campbell, D.T. (1979). *Quasi-experimentation: Design and analysis issues for field settings*. Chicago: Rand McNally.
- Davis, J.A. (1985). *The logic of causal order*. Sage University Paper series on Quantitative Applications in the Social Sciences, series no. 07–55. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Frese, M., & Zapf, D. (1988). Methodological issues in the study of work stress: Objective vs. subjective measurement of work stress and the question of longitudinal studies. In C.L. Cooper & R. Payne (Eds.), *Causes, coping and consequences of stress at work* (pp. 375–411). Chichester, UK: John Wiley.
- Geyer, A.L.J., & Steyrer, J.M. (1998). Transformational leadership and objective performance in banks. *Applied Psychology: An International Review*, 47, 397–420.
- Glick, W.H., Jenkins, G.D., Jr., & Gupta, N. (1986). Method versus substance: How strong are underlying relationships between job characteristics and attitudinal outcomes? *Academy of Management Journal*, 29, 441–464.
- Keenan, A., & Newton, T.J. (1985). Stressful events, stressors, and psychological strains in young professional engineers. *Journal of Organizational Behavior*, 6, 151–156.
- Narayanan, L., Menon, S., & Spector, P.E. (1999). Stress in the workplace: A comparison of gender and occupations. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 63–73.
- Schaubroeck, J., & Kuehn, K. (1992). Research design in industrial and organizational psychology. In C.L. Cooper & I.T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology 1992 Volume 7* (pp. 99–121). Chichester, UK: John Wiley.

- Spector, P.E. (1987). Method variance as an artifact in self-reported affect and perceptions at work: Myth or significant problem? *Journal of Applied Psychology*, 72, 438–443.
- Spector, P.E. (2005). Research Methods in Industrial and Organizational Psychology: Data Collection and Data Analysis with Special Consideration to International Issues. In N. Anderson, D.S. Ones, H.K. Sinangil & C. Viswesvaran (Editor). *Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology*. Volume 1: Personnel Psychology. London SAGE Publications.
- Spector, P.E., & Brannick, M.T. (1995). The nature and effects of method variance in organizational research. In C.L. Cooper & I.T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology 1995 Volume 10* (pp. 249–274). Chichester, UK: John Wiley.
- Spector, P.E., & O'Connell, B.J. (1994). The contribution of personality traits, negative affectivity, locus of control and Type A to the subsequent reports of job stressors and job strains. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, 1–11.
- Spector, P.E., Fox, S., & Van Katwyk, P.T. (1999). The role of negative affectivity in employee reactions to job characteristics: Bias effect or substantive effect? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 205–218.
- Tinsley, H.E., & Weiss, D.J. (1975). Interrater reliability and agreement of subjective judgments. *Journal of Counseling Psychology*, 22, 358–376.
- Webb, E.J., Campbell, D.T., Schwartz, R.D., Sechrest, L., & Grove, J.B. (1981). *Nonreactive measures in the social sciences* (2nd ed.). Boston: Houghton Mifflin.
- Weber, R.P. (1990). *Basic content analysis* (2nd ed.). Sage University Paper series on Quantitative Applications in the Social Sciences, series no. 07–49. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Williams, L.J., & Brown, B.K. (1994). Method variance in organizational behavior and human resources research: Effects on correlations, path coefficients, and hypothesis

testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 57, 185–209.

Zapf, D., Dormann, C., & Frese, M. (1996). Longitudinal studies in organizational stress research: A review of the literature with reference to methodological issues. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, 145–169.

BAB 4

MANAJEMEN KEBERAGAMAN

4.1. Pendahuluan

Organisasi berkembang berawal dari visi, misi, dan tujuan yang ingin dicapai organisasi. Untuk meccapai upaya mewujudkan visi, misi, dan tujuan tersebut, diperlukan dukungan dari berbagai sumber daya yang menjadi elemen penting dalam organisasi, seperti sumber daya manusia, peralatan, bahan, modal, metode, dan juga sistem informasi dan komunikasi. Namun, di antara semua elemen tersebut, peran sumber daya manusia sangatlah vital dalam meraih keberhasilan organisasi. Kehadiran sumber daya manusia dalam organisasi menjadi kekuatan penggerak utama dalam segala aktivitas yang dilakukan untuk mencapai tujuan.

Sumber daya manusia yang ada dalam organisasi tidaklah homogen, mereka berasal dari beragam latar belakang yang berbeda, seperti pendidikan, latar belakang ekonomi, budaya, agama, ras, lingkungan keluarga, lingkungan sosial, pemikiran, dan tujuan mereka dalam terlibat dalam organisasi. Semua perbedaan ini menjadi bagian yang tak terpisahkan dalam organisasi. Sebagai manajer yang cerdas, penting bagi mereka untuk dengan cermat melihat kondisi ini sebagai suatu aset yang harus dikelola dengan tepat guna mencapai produktivitas dan kinerja tinggi, sehingga mampu menciptakan performa yang unggul bagi pencapaian organisasi.

Pada dasarnya, konsep dasar dari manajemen keberagaman atau diversity management adalah bagaimana manajemen organisasi dapat mengelola berbagai perbedaan yang ada di dalam organisasi atau perusahaan mereka. Perbedaan tersebut bisa berasal dari etnis, agama, karakter dan

kepribadian, motivasi, dan bahkan perbedaan tujuan yang ingin dicapai oleh setiap bagian yang ada dalam organisasi. Dalam konteks ini, manajemen organisasi dituntut untuk memahami dan menghargai keberagaman ini serta menerapkan strategi yang tepat untuk mengelolanya, sehingga dapat menciptakan lingkungan yang inklusif, mengoptimalkan kontribusi individu, dan mencapai keunggulan organisasi.

Perkembangan dunia usaha yang semakin dinamis dengan berbagai komponen sumber daya, tentu membutuhkan kemampuan mengelola keberagaman. Manajemen keberagaman yang diterapkan dalam industri dan organisasi pada era kini membutuhkan keterlibatan berbagai pihak. Pandemi Covid-19 menjadi contoh bahwa mau atau tidak, siap atau tidak, industri dan organisasi harus bisa beradaptasi terhadap situasi yang berubah dengan cepat. Untuk menghadapi situasi demikian, dibutuhkan manajemen keberagaman, kemampuan mengelola berbagai perbedaan dan perkembangan secara efektif.

Manajemen keberagaman dalam psikologi industri dan organisasi bertujuan untuk menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, menghargai perbedaan, dan memungkinkan individu untuk berpartisipasi secara penuh dan memberikan kontribusi terbaik mereka. Dengan memanfaatkan keberagaman, organisasi dapat meningkatkan produktivitas, inovasi, dan kepuasan karyawan.

4.2. Pengertian Manajemen Keberagaman

Manajemen keberagaman, yang juga dikenal sebagai Diversity Management, merupakan salah satu praktik dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia oleh departemen HRD. Tujuan utama dari Diversity Management adalah untuk menciptakan lingkungan kerja yang setara dan inklusif bagi semua karyawan, tanpa memandang latar belakang identitas mereka. Keragaman merupakan karakteristik individu yang membedakannya dari individu lainnya (Mejia dkk., 2012).

Robbins & Judge (2015) menjelaskan bahwa keragaman adalah bentuk perbedaan individu yang dipengaruhi oleh

karakteristik biografis dan karakteristik pribadi. Karakteristik biografis mencakup perbedaan yang dapat diukur secara langsung seperti usia, jenis kelamin, ras dan etnis, disabilitas, masa kerja, gender, agama, dan identitas budaya. Sementara itu, karakteristik kepribadian adalah perbedaan dalam nilai-nilai kepribadian seseorang yang dapat menentukan tingkat kesamaan ketika seseorang semakin mengenal orang lain.

Menurut Hayes & Niemeier (2009), keragaman mencakup perbedaan seseorang yang dipengaruhi oleh dimensi primer dan dimensi sekunder. Dimensi primer meliputi usia, jenis kelamin, kemampuan fisik, orientasi seksual, ras dan etnis. Sedangkan dimensi sekunder dipengaruhi oleh pendidikan, status keluarga, peran dan tingkat organisasi, agama, bahasa, pendapatan, lokasi geografis, dan faktor-faktor lainnya.

Ardakani et al. (2016) juga menyatakan bahwa keragaman melibatkan perbedaan yang dipengaruhi oleh kepribadian, dimensi internal, dimensi eksternal, dan dimensi organisasi. Dimensi internal mencakup usia, jenis kelamin, orientasi seksual, kemampuan fisik, ras dan etnis. Dimensi eksternal mencakup lokasi geografis, kebiasaan pribadi, pendapatan, agama, pendidikan, pengalaman kerja, status perkawinan, dan keluarga. Sementara itu, dimensi organisasi mencakup status manajemen, bidang pekerjaan, afiliasi serikat pekerja, senioritas, klasifikasi fungsional, divisi atau kelompok, dan lokasi kerja.

Keragaman dalam tenaga kerja dapat dilihat dari dua sisi. Di satu sisi, keragaman dapat menjadi keunggulan kompetitif yang memperkuat organisasi/perusahaan. Namun, di sisi lain, keragaman juga dapat menjadi sumber konflik yang melemahkan organisasi/perusahaan jika tidak dikelola dengan baik. Namun, keragaman tenaga kerja yang ada dalam organisasi/perusahaan memiliki peran yang penting dalam meningkatkan kinerja dan membawa nilai-nilai baru yang bermanfaat bagi organisasi/perusahaan jika dikelola dengan baik.

4.3. Faktor-faktor dalam Manajemen Keberagaman

Keragaman dalam sebuah perusahaan dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik dari internal maupun eksternal. Faktor internal meliputi variabel seperti usia, jenis kelamin, etnis, agama, orientasi seksual, dan faktor-faktor lain yang berkontribusi pada keragaman. Di sisi lain, faktor eksternal meliputi hal-hal seperti tingkat pendapatan, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, lokasi geografis, dan faktor-faktor lainnya yang mempengaruhi keragaman dalam konteks organisasi. Femi dan Prasetya (2017) menjelaskan bahwa manajemen keberagaman adalah pemberian fasilitas kepada para pekerja dengan latar belakang yang berbeda agar turut mengikuti proses dan tujuan organisasi untuk mencapai keunggulan yang kompetitif.

Manajemen keberagaman dalam psikologi industri dan organisasi tetap relevan dan bahkan menjadi lebih penting. Dalam konteks ini, manajemen keberagaman berfokus pada pengelolaan perbedaan dalam tim dan organisasi dengan tujuan menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, di mana semua individu dihargai dan memiliki kesempatan yang sama untuk berpartisipasi dan memberikan kontribusi terbaik mereka.

Dalam manajemen keberagaman, terdapat beberapa faktor yang perlu dipertimbangkan. Berikut adalah beberapa faktor yang relevan:

4.3.1. Faktor Identitas

Faktor-faktor ini meliputi atribut individu seperti ras, etnis, agama, gender, orientasi seksual, dan disabilitas. Keberagaman identitas ini penting dalam menciptakan lingkungan yang inklusif dan menghargai perbedaan di antara karyawan.

4.3.2. Faktor Kultural

Faktor ini mencakup perbedaan budaya, nilai, norma, dan bahasa yang dimiliki oleh karyawan. Manajemen keberagaman

harus mempertimbangkan dan menghargai keragaman kultural untuk memastikan bahwa setiap individu dapat mengungkapkan dan menjaga identitas budayanya.

4.3.3. Faktor Generasi

Faktor ini berkaitan dengan perbedaan usia antara karyawan dalam organisasi. Generasi yang berbeda, seperti Baby Boomers, Generasi X, Generasi Y (Millennials), dan Generasi Z, dapat membawa perspektif dan pengalaman yang berbeda. Pengelolaan keberagaman harus mempertimbangkan perbedaan generasi untuk menciptakan harmoni dan memanfaatkan kekuatan dari setiap generasi.

4.3.4. Faktor Pengalaman dan Keterampilan

Faktor ini berkaitan dengan perbedaan pengalaman kerja, pendidikan, dan keterampilan yang dimiliki oleh karyawan. Setiap individu membawa keahlian dan pengetahuan unik yang dapat meningkatkan inovasi dan produktivitas dalam tim kerja. Manajemen keberagaman harus memperhatikan dan memanfaatkan keragaman ini untuk mencapai keunggulan kompetitif.

4.3.5. Faktor Lingkungan Geografis

Faktor ini mencakup perbedaan dalam lokasi geografis di mana karyawan beroperasi. Setiap daerah memiliki budaya, perspektif, dan kondisi sosial yang berbeda. Manajemen keberagaman harus mempertimbangkan perbedaan ini dan mengakui pengaruh lingkungan geografis dalam mengelola keragaman.

Mengelola faktor-faktor ini secara efektif dalam manajemen keberagaman membantu menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, menghargai perbedaan, dan memungkinkan setiap individu untuk memberikan kontribusi terbaiknya. Dalam menjalankan manajemen keberagaman, organisasi dapat memanfaatkan kekuatan yang datang dari perspektif-perspektif yang beragam untuk meningkatkan produktivitas, inovasi, dan

kepuasan karyawan. Teori yang relevan dalam manajemen keberagaman adalah Teori Keterlibatan (Engagement Theory). Teori ini mengatakan bahwa ketika individu merasa dihargai dan diakui dalam lingkungan kerja, mereka cenderung lebih terlibat, produktif, dan berkomitmen terhadap organisasi. Dalam konteks keberagaman, menghargai perbedaan dan menciptakan lingkungan inklusif akan meningkatkan keterlibatan karyawan.

Contoh kasus dalam era pandemi adalah pengelolaan keberagaman dalam tim kerja jarak jauh. Dalam situasi di mana banyak organisasi menerapkan kerja jarak jauh, tim dapat terdiri dari individu yang berasal dari beragam latar belakang, budaya, dan negara. Dalam hal ini, manajemen keberagaman perlu memastikan bahwa semua anggota tim merasa dihargai dan diberdayakan, serta mampu berkontribusi secara optimal.

Salah satu tindakan yang dapat diambil adalah melalui pelatihan tentang kesadaran budaya dan penghargaan terhadap perbedaan. Misalnya, organisasi dapat menyelenggarakan sesi pelatihan virtual yang mengedukasi anggota tim tentang keberagaman budaya, etnis, agama, dan nilai-nilai yang berbeda. Hal ini akan membantu mengurangi prasangka dan membangun pemahaman yang lebih baik antara anggota tim. Selain itu, penting untuk menciptakan platform komunikasi yang inklusif di mana setiap anggota tim dapat berpartisipasi secara aktif dan merasa didengar. Pemimpin tim harus memastikan bahwa ide dan pendapat dari semua anggota tim dihargai dan dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan. Dengan menerapkan praktik manajemen keberagaman yang efektif, organisasi dapat mencapai peningkatan produktivitas, inovasi, dan kepuasan karyawan dalam era pandemi maupun di masa-masa lainnya.

Uraian di atas menjelaskan bahwa teori yang relevan untuk mendukung manajemen keberagaman adalah Teori Keuntungan Keberagaman (Diversity Benefit Theory). Teori ini mengusulkan bahwa keberagaman dalam tim atau organisasi dapat menghasilkan manfaat dalam hal produktivitas, inovasi, dan kepuasan karyawan. Menurut teori ini, ketika individu

dengan latar belakang, pengetahuan, dan pengalaman yang berbeda bekerja bersama, mereka membawa perspektif yang beragam ke dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah. Keberagaman ini memungkinkan tim atau organisasi untuk menghasilkan gagasan dan solusi yang lebih kreatif dan inovatif. Selain itu, dengan menerima dan menghargai perbedaan, tim juga dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif dan membangun kepuasan karyawan yang lebih tinggi.

Contoh kasus dalam era pandemi adalah pengelolaan keberagaman dalam tim virtual yang bekerja secara terpisah. Dalam situasi seperti ini, teori keuntungan keberagaman dapat berlaku ketika anggota tim memiliki latar belakang yang berbeda-beda, seperti keahlian teknologi, keahlian interpersonal, atau pengetahuan industri yang beragam. Dalam diskusi atau kolaborasi tim yang dilakukan secara daring, perspektif yang beragam ini dapat meningkatkan kemampuan tim untuk menemukan solusi yang inovatif dan efektif dalam menghadapi tantangan pandemi.

Dengan menerapkan manajemen keberagaman yang tepat, seperti memfasilitasi komunikasi terbuka, mempromosikan saling pengertian, dan menghargai kontribusi individu, organisasi dapat memanfaatkan keuntungan dari keberagaman tim. Hasilnya, organisasi dapat meningkatkan produktivitas, merangsang inovasi, dan meningkatkan kepuasan karyawan dalam menghadapi tantangan yang dihadapi dalam era pandemi.

4.4. Teknik Mengembangkan Manajemen Keberagaman

Femi & Prasetya (2017) menyatakan bahwa manajemen keragaman adalah pendekatan inklusif yang dimulai dengan merekrut individu yang berbeda ke dalam perusahaan dan membentuk pemahaman yang lebih luas tentang perbedaan individu, termasuk faktor seperti orientasi seksual, keterampilan, dan pengalaman. Dengan demikian, teknik

mengembangkan manajemen keberagaman yang tepat adalah dengan melibatkan berbagai komponen ini secara aktif untuk mewujudkan manajemen keberagaman yang positif. Dalam mengelola keragaman di dalam organisasi/perusahaan, terdapat dua pendekatan yang dapat digunakan, yaitu pendekatan individual/strategi individu dan peran organisasi (Sule & Saifullah, 2009).

4.4.1. Strategi Individu

Untuk mengendalikan keragaman, penting bagi setiap individu dalam organisasi untuk menyadari bahwa setiap individu lahir dan dibesarkan dengan keberagaman yang unik. Individu perlu memiliki pemahaman dan toleransi terhadap perbedaan tersebut. Komunikasi yang terbuka tentang keragaman menjadi penting agar tidak menimbulkan konflik (Sule dan Saifullah, 2019).

4.4.2. Peran Organisasi

Selain mengandalkan pemahaman dan toleransi individu, organisasi juga memiliki peran dalam mengelola keragaman. Hal ini dapat dilakukan dengan mengeluarkan regulasi yang adil dan tidak memihak gender untuk melindungi hak-hak pekerja perempuan. Regulasi yang adil juga penting untuk menjaga hak-hak asasi pekerja sehingga mereka merasa aman dalam lingkungan organisasi. Selain itu, organisasi dapat memberikan cuti untuk hari raya dan hari keagamaan lainnya, cuti hamil, memberikan reward, dan sebagainya. Sosialisasi yang kontinu mengenai pentingnya kesadaran, pemahaman, dan toleransi terhadap keragaman juga dapat dilakukan melalui pelatihan atau kegiatan yang mempertemukan berbagai keragaman dalam kerjasama yang produktif (Sule dan Saifullah, 2019).

Bangun (2012) menyimpulkan bahwa terdapat lima langkah dalam mengelola keragaman sumber daya manusia di dalam organisasi/perusahaan:

- a. Memiliki kepemimpinan yang kuat (Provide Strong Leadership);

- b. Menilai situasi (Assess the Situation);
- c. Memberikan pelatihan dan pendidikan tentang keragaman (Provide Diversity Training and Education);
- d. Mengubah budaya dan sistem manajemen (Change Culture and Management System);
- e. Melakukan evaluasi terhadap program pengelolaan keragaman (Evaluate the Diversity Management Program).

Uraian di atas memperlihatkan bahwa manajemen keberagaman mampu menjadi dasar pijakan bagi organisasi dan perusahaan dalam mengembangkan psikologi organisasi dan industri yang efektif. Kemampuan mengelola berbagai perbedaan dengan tepat mampu membawa industri dan organisasi mewujudkan visi dan misi organisasi tersebut

DAFTAR PUSTAKA

- Aernoudt, Rudy. (2004). Incubators: Tool for Entrepreneurship? *Small Business Economics*, 23(2),127-135.
- Adi Pratama. (2022). *Manajemen Pemasaran di Era 4.0*. Purbalingga: Eureka Media Aksara.
- Aldily, Ridho. (2017). *101 Amazing Public Relations*. Jakarta: Barat Buku Kita.
- Aldrich, H.E., Martinez, M.A. (2011). Many are Called, but Few are Chosen: An Evolutionary Perspective for The Study of Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(4), 41-56.
- Jefkins, F.W. (2018). *Public Relations*. Google Books.
- Kasali, Rheinald. (2016). *Manajemen Public Relations: Konsep dan Aplikasinya di Indonesia*. Jakarta: Pustaka Utama Graffiti.
- Kuratko, D.F., LaFollete, W.R. (2017). Small Business Incubators for Local Economic Development. *Economic Development Review*, 5(2), 49-55.
- Laksamana, Agung. (2018). *Public Relations in The Age of Disruption*. Mizan Publisher.
- Lestari, M.T. (2021). *Public Relations Event*. Jakarta: Kencana.
- Santi Diwyarthi, N.D.M. (2022). *Teori Psikologi Industri dan MSDM*. Pekalongan: Nasya Expanding Management
- Santi Diwyarthi, N.D.M. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia Pengantar di Era Modern*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Santi Diwyarthi, N.D.M. (2022). *Manajemen Pemasaran di Era 4.0*. Purbalingga: Eureka Media Aksara.

- Satira, A.U., Hidriani, R. (2021). *Sadida International Journal*. 1(1), 178-202.
- Sitepu, E.S. (2012). *Profesional Public Relations*. Medan: USU Press.
- Strotmann, H. (2017). *Entrepreneurial Survival*. *Small Business Economics*, 28(1), 87-104.
- Suchman, M.C. (2015). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Review*. 20(3), 571-610.
- Watson, J. (2017). Modelling The Relationship between Networking and Firm Performance. *Journal of Business Venturing*, 31: 408-427.

BAB 5

KEPEMIMPINAN

5.1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan suatu keahlian seseorang agar bisa mempengaruhi serta mengarahkan anggota kelompoknya melaksanakan tugas yang ditentukan dalam organisasi (kelompok) atau Industri. Dalam buku kepemimpinan dan manajemen karya miftah toha menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya dapat diarahkan dalam mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budaya nya (Miftah Thoha, 2010). Menurut C. Turney mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu group proses yang dilakukan oleh seseorang dalam mengelola dan menginspirasi sejumlah pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi melalui aplikasi teknik - teknik manajemen (Yamin Martinis dan Maisah, 2010). Seorang pemimpin dengan kewenangan kepimpinanya harus mampu mengoordinasikan, mengarahkan dan mengontrol bawahannya untuk dapat mencapai tujuan dalam organisasi atau kelompok tersebut.

5.2. Teori Kepemimpinan

Seorang pemimpin bertanggung jawab atas keberhasilan semua aktivitas kerja bawahannya baik secara fisik maupun spiritual sehingga secara efektif yang dapat menunjang produktivitas organisasi secara keseluruhan, dalam memahami kepemimpinan ada beberapa teori yang harus diketahui bagi seorang pemimpin antara lain :

1. Sifat

Bahwa seorang Pemimpin dalam kepemimpinannya ditentukan oleh karakter pribadi yang melekat pada diri pemimpin tersebut seperti kepribadian, kecerdasan yang dimiliki sejak lahir, kreativitas dalam berkarya dengan kemampuan manajerial yang dimilikinya mampu menjadi seorang pemimpin dengan kemampuan yang luar biasa.

2. Perilaku

Perilaku, sikap dan karakteristik yang dimiliki seorang pemimpin akan mempengaruhi hubungan dengan bawahan dan mempengaruhi kesuksesan dan keberhasilan suatu perusahaan atau organisasi yang dipimpinya.

3. Kewibawaan

Dengan kewibawaan yang melekat pada seseorang dalam kepemimpinannya, suatu kelompok atau organisasi akan dapat lebih mudah untuk bisa mempengaruhi anggotanya untuk dapat melaksanakan tugasnya dalam melaksanakan tugas dan tujuan kelompok atau organisasi yang direncanakan bersama.

4. Situasi

Kepemimpinannya baik dalam situasi didalam perusahaan maupun organisasi harus memiliki nalar diagnosa yang baik dan bersifat fleksibel.

5. Kelompok

Dalam teori kelompok guna mencapai tujuan perusahaan atau organisasi, adanya kesamaan dalam kebutuhan sosial, kecakapan maupun ketertarikan dalam bidang tertentu antara bawahanya dan pemimpin.

5.3. Fungsi Kepemimpinan

Suatu kelompok atau organisasi, kepemimpinan sangat penting kedudukannya untuk mencapai tujuan dan kemajuan organisasi/perusahaan tersebut. Aspek dalam fungsi

kepemimpinan untuk dapat mewujudkan kepemimpinan yang efektif sebagai berikut:

1. Fungsi administrasi, di mana aspek kepemimpinan dalam melaksanakan fungsi administrasi, seorang pemimpin dapat harus melaksanakan kebijaksanaan secara administrasi dan menyediakan fasilitas dalam melaksanakannya.
2. Fungsi sebagai pimpinan tertinggi dalam manajemen yang melaksanakan perencanaan, mengatur, penugasan pekerjaan, penetapan kebijakan, penetapan perintah serta melakukan pengawasan terhadap anggotanya dalam perusahaan atau organisasi tersebut.

Pelaksanaan fungsi kepemimpinan dalam perusahaan atau organisasi memiliki dua dimensi yaitu :

1. Dimensi dalam aktivitas pemimpin, kemampuan dalam mengarahkan dan pelaksanaan tindakan terhadap tanggapan bawahannya.
2. Dimensi dalam dukungan keterlibatan bawahan dalam melaksanakan tugasnya, yang diterapkan melalui keputusan dan kebijakan pemimpin dalam melaksanakan kepemimpinannya dalam kelompok atau organisasi.

Secara operasional kepemimpinan terdapat lima fungsi antara lain :

1. Komunikasi yang bersifat satu arah atau intruktif antara pimpinan dengan anggotanya dalam perusahaan atau organisasi, peranan pimpinan yang menentukan pengambilan keputusan dalam memberikan perintah, cara pelaksanaan tugas, melakukan pengawasan dan pengendalian yang cukup ketat serta melaporkan hasilnya agar dapat diwujudkan secara efektif dalam pelaksanaan suatu pekerjaan.
2. Komunikasi yang bersifat dua arah atau konsultatif antara pimpinan dengan anggotanya, di mana pemimpin dalam mengambil keputusan memerlukan pertimbangan yang mengharuskannya berkonsultasi dengan bawahannya.

3. Pengambilan keputusan maupun dalam pelaksanaannya, pemimpin akan melibatkan setiap anggotanya untuk turut serta berpartisipasi berpikir kreatif dan inovatif dalam pengambilan keputusan untuk menyelesaikan suatu tugas pokok, sesuai dengan pekerjaannya sehingga terjalin hubungan antara pimpinan dan bawahannya yang efektif dalam pelaksanaannya akan terwujud komunikasi dua arah, pertukaran pendapat, gagasan dan pandangan.
4. Pemberian atau pelimpahan wewenang dari pimpinan kepada bawahannya dalam membuat atau menetapkan keputusan dan melaksanakannya secara bertanggungjawab untuk kemajuan dan perkembangan kelompok, di mana seorang pemimpin tidak bisa menjalankan keputusan tersebut seorang diri, hal sangat membantu pekerjaan pimpinan dalam melaksanakan fungsinya, sedang anggota penerima delegasi dapat menjaga kepercayaan tersebut dan melaksanakan secara bertanggung jawab.
5. Keberhasilan pemimpin dalam mengatur anggotanya adalah mengoordinasikan dan mengatur segala aktivitas secara terarah agar efektif dalam mencapai tujuan bersama dengan maksimal. Koordinasi dan pengarahan dapat dilakukan dengan bimbingan, pengarahan, koordinasi dan pengawasan. Dengan adanya fungsi pengendalian dari pimpinan dapat menciptakan mutu pekerjaan yang lebih baik dan adanya kontrol terhadap adanya suatu proses yang menyimpang dan mempermudah pendelegasian wewenang kepada anggotanya.

5.4. Gaya Kepemimpinan

Seorang pemimpin dalam kepemimpinannya baik dalam organisasi maupun kelompok mempunyai peran yang sangat penting, keberhasilan suatu organisasi atau kelompok secara langsung maupun tidak langsung dipengaruhi oleh tipe kepemimpinan. Dalam Kepemimpinannya seorang pemimpin memiliki tugas penting yang seperti mengatur, mengawasi,

koordinasi, dan memastikan produktivitas kerja kelompoknya dengan baik untuk mencapai target atau memberikan kontribusi positif bagi kelompoknya, hal ini merupakan dari gaya kepemimpinan yang dimilikinya.

Gaya kepemimpinan seorang pemimpin biasanya banyak dipengaruhi oleh lingkungan, pengalaman bahkan tidak terlepas dari kepribadian pemimpin itu sendiri. Setiap gaya kepemimpinan mempunyai kelebihan dan kekurangan dalam penerapannya baik dalam organisasi maupun kelompok, ada beberapa macam gaya dalam kepemimpinan antara lain:

1. Karismatik

Gaya karismatik merupakan pemimpin yang memiliki cara berkomunikasi dengan anggotanya atau orang-orang yang dipimpinnya dengan membangkitkan rasa empati dan emosi yang cukup baik dengan menitikberatkan mempererat ikatan sosial mengutamakan kepentingan dan kebaikan bersama.

Kelebihan gaya kepemimpinan karismatik dengan gaya dan cara berbicara pemimpin yang memiliki kewibawaan dan kharisma yang tinggi tersebut dapat membangkitkan semangat kerja anggotanya dan gaya pemimpin ini memiliki kepribadian masa depan serta menyenangkan perubahan dan tantangan.

Kelemahan dari gaya kepemimpinan ini salah satunya *self centered*, di mana terlalu percaya diri dengan kharisma yang dimiliki dan memandang bahwa visi pemimpin tersebut yang terbaik. Gaya kepemimpinan seperti ini tidak bisa diturunkan atau diwariskan ke orang lain karena sudah menjadi ciri khas pribadi individu seorang pemimpin.

2. Diplomatis

Gaya diplomatis dimana pemimpin yang mempunyai sifat secara pribadi seorang penyabar dan tidak suka menggunakan kekuasaannya dalam memimpin agar dapat

memotivasi anggotanya dalam menjalankan tugasnya dengan baik. Kelebihan pemimpin yang memiliki gaya diplomatis pandangan perspektifnya dalam melaksanakan tugasnya, pemimpin memiliki cara pandang dalam berpikir yang tetap dan fokus yang akan mempengaruhi sikap dan perilaku anggotanya dalam perusahaan/organisasi. Kelemahan dari gaya diplomatis dengan kesabaran yang dimiliki sangat penyabar dapat menerima tekanan dari lingkungannya.

3. Diktatorial

Gaya diktatorial atau otoriter merupakan gaya seorang dalam memimpin perusahaan/organisasi memegang dalam pengambilan keputusan, pendelegasian tugas dan menjadi tanggung jawab pemimpin tersebut. Anggotanya harus menerima semua peraturan, keputusan serta tujuan organisasi atau kelompok yang telah ditentukan oleh pemimpin tersebut dan memiliki kontrol secara penuh. Kelebihan gaya kepemimpinan otoriter adalah menempatkan proses *decision making* pada posisi kepemimpinan teratas, pemimpin satu-satunya yang membuat semua keputusan strategis.

Kelemahan dari gaya kepemimpinan otoriter membuka peluang bagi pemimpin untuk bersikap sewenang-wenang terhadap anggotanya dan membawa efek negatif bagi organisasi atau kelompok, karena semua keputusan pemimpin bersifat mutlak sehingga anggotanya tidak punya kesempatan untuk berpendapat dalam hal pekerjaannya, baik budaya maupun kinerja dan semuanya hanya bergantung kepada pemimpin.

4. Moralis

Gaya moralis adalah seorang pemimpin yang memiliki perilaku/kepribadian yang baik, memiliki sifat saling menghargai terhadap anggotanya. Kelebihan gaya moralis pada umumnya pemimpin bertindak menghargai

bawahannya, memperhatikan permasalahan yang dihadapi bawahannya, penyabar dalam melaksanakan tugasnya. Anggotanya dalam melaksanakan tugasnya yang berhasil menyelesaikan tugasnya dengan baik diberikan penghargaan dan bagi mereka yang tidak berhasil diberikan motivasi agar selalu melaksanakan tugasnya dengan baik. Kekurangan gaya moralis adalah sangat emosional dalam melaksanakan tugasnya, anggotanya diberikan kelonggaran atau fleksibel tetapi dengan diberi batasan.

5.5. Teknik Kepemimpinan

Seorang pemimpin dalam melaksanakan kepemimpinan di dalam perusahaan/organsasi dengan optimal secara efektif dan efesien dalam mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan, maka diperlukan cara, metode dan menerapkan teori-teori kepemimpinan dalam kepemimpinannya dengan memperhatikan teknik-teknik dalam pelaksanaannya. Teknik kepemimpinan dalam perusahaan/organisasi antara lain sebagai berikut :

1. Teknik kepemimpinan pokok, ialah teknik seorang pemimpin dalam melaksanakan kepemimpinannya sebagai dasar kegiatan dan cara-cara yang digunakan dalam segala bidang usaha pada semua tingkat kepemimpinan mulai dari *top level*, *middle level*, maupun *lower level* antara lain teknik memberi dan menjadi teladan di mana seorang pemimpin sebagai seorang *educator* yang mampu mendidik, mengajar, memberi dan menjadi seorang panutan dan teknik *human relation* di mana cara memimpin yang mengutamakan hubungan kemanusiaan, untuk memenuhi kebutuhan dasar dari bawahan seperti kebutuhan secara fisik, merasa nyaman, diperhatikan dan dihormati, penghargaan dalam prestasi kerja yang dicapai, merealisasikan perilaku dalam perbuatan kreatif serta teknik menyiapkan orang untuk

menjadi pengikut dengan cara memberikan informasi, induktifikasi dan propaganda, menilai nilai-nilai, menyusun perencanaan bersama, pengaturan yang baik yang disertai pembagian tugas, wewenang dan tanggungjawab yang tegas dan jelas.

2. Teknik kepemimpinan khusus yaitu teknik kepemimpinan di bidang khusus tertentu yang dimiliki seorang pemimpin seperti dalam bidang : industri, pertanian, keolahragaan, kemiliteran, kepolisian, dan lain sebagainya untuk mencapai hasil yang terbaik. Salah satu teknik kepemimpinan khusus adalah teknik persuasi di mana cara memimpin yang dalam pelaksanaannya melalui usaha meyakinkan anggotanya tentang tujuan yang akan dicapai, sehingga bekerja dengan penuh kesadaran dan dedikasi. Dalam pelaksanaan membutuhkan kemampuan tertentu dari seorang pimpinan terutama dalam bidang profesi dan *problem solving* sedang teknik memerintah atau instruksi hanya didasarkan atas kekuasaan jabatan dan bukan kewibawaan.

5.6. Pendekatan Kepemimpinan Dalam Industri dan Organisasi

Kepemimpinan merupakan salah satu bagian terpenting dari manajemen perusahaan/organisasi dengan segala wewenang yang dimiliki pemimpin dalam merencanakan, mengkoordinasi, mengimplementasikan serta melakukan pengawasan terhadap pekerjaan dengan anggotanya dalam mencapai tujuan perusahaan/organisasi tersebut

Keberadaan pemimpin dalam melaksanakan tugasnya antara lain membimbing, memotivasi serta memimpin tim kerja dengan efektif, agar bisa lebih meningkatkan efektivitas dan mengoptimalkan bisnisnya dengan keterampilan, kemampuan menyampaikan tujuan dan kebijakan dari perusahaan atau organisasi secara profesional kepada anggotanya agar dapat

memberikan kontribusi lebih terhadap perusahaan atau organisasinya.

Pendekatan yang menjadi tolak ukur keberhasilan seorang pemimpin dalam perusahaan atau organisasi meliputi antara lain :

1. Sifat, pendekatan sifat dimiliki seorang pemimpin yang memiliki karakter khusus akan berhubungan dengan keberhasilan suatu perusahaan atau organisasi.
2. Perilaku, seorang pemimpin yang menggambarkan pola tingkah laku dalam kepemimpinan yang diterapkan dalam perusahaan/organisasi untuk mencapai tujuan yang lebih efektif.
3. Situasional bahwa segala bentuk keberhasilan seorang pemimpin dalam lingkungannya ditentukan oleh situasi sekitarnya baik dalam lingkungan perusahaan maupun organisasi tersebut.

Peran penting seorang pemimpin dalam keberhasilan kepemimpinannya di dalam perusahaan atau organisasi meliputi tindakan sebagai berikut :

1. **Penyusun kebijakan tim**, dalam menyusun kebijakan suatu perusahaan atau organisasi, seorang pemimpin harus dapat mengambil tindakan mengenai segala pengambilan keputusan timnya tidak terlepas dari risiko yang akan terjadi dan menganalisa tanggapan dari anggotanya dari kebijakan tersebut;
2. **Pemberian tugas** Dalam pemberian atau mendelegasikan tugas kepada anggotanya, seorang pemimpin harus mampu menempatkan pemberian tugas kepada anggotanya dengan tepat dalam perusahaan/organisasi secara efektif dan simultan serta mengoordinasikan **pelaksanaan tugasnya yang sesuai dengan kemampuan anggotanya** dalam lingkungan perusahaan atau organisasi maka visi perusahaan atau organisasi akan lebih mudah tercapai.

3. Penilaian atau evaluasi dilakukan pada tugas dan fungsinya dilaksanakan dengan benar, dengan evaluasi akan diketahui apakah ada perbaikan yang harus dilakukan atau perubahan yang harus dilakukan untuk bisa lebih mengembangkan perusahaan atau organisasi tersebut.
4. Mengendalikan Wewenang Anggota, dalam penetapan wewenang anggota dalam perusahaan atau organisasi disesuaikan dengan kemampuan dan kapasitas dari anggotanya sehingga tidak akan terjadi konflik wewenang untuk kelancaran komunikasi setiap anggotanya, hal ini merupakan pengendalian wewenang dari seorang pemimpin.

Wewenang seorang pemimpin baik dalam perusahaan ataupun organisasi sebagai berikut:

1. Kewenangan dalam keputusan
2. Pemberian wewenang anggotanya
3. Peningkatan kesetiaan anggotanya terhadap perusahaan atau organisasi
4. Sebagai sumber ide dan pengendalian rencana-rencana dalam pengembangan perusahaan/organisasi
5. Mampu memanfaatkan SDM perusahaan atau organisasi
6. Pelaksanaan keputusan dan memotivasi anggotanya dalam melaksanakan tugasnya
7. Melakukan pengawasan dan perbaikan kesalahan-kesalahan
8. Pemberian penghargaan atas jasa dan prestasi kepada anggotanya
9. Melakukan pengendalian serta meminta pertanggung jawaban dari semua bagian yang terkait.

Pendekatan-pendekatan yang dapat dilakukan oleh seorang pemimpin baik dalam perusahaan atau organisasi dalam kepemimpinannya untuk melakukan perbaikan terus menerus antara lain :

1. Pendekatan berdasarkan kebiasaan, pendekatan ini berdasarkan pengalaman pribadi seorang pemimpin dalam

- menjalankan kepemimpinannya pada organisasi atau perusahaan.
2. Pendekatan berdasarkan perilaku anggotanya dengan pimpinan berdasarkan hubungan tingkah laku dalam perusahaan/organisasi.
 3. Pendekatan berdasarkan perilaku kelompok, pendekatan mengenai perilaku kelompok dan hubungan antar anggota dalam kelompok tersebut.
 4. Pendekatan kerjasama sosial budaya, dalam kepemimpinan seorang pemimpin bekerjasama berdasarkan kerjasama antar anggotanya sebagai keterbatasan fisik, biologis, psikologi dan sosial budaya.
 5. Pendekatan sistem sosial-teknik, interaksi dua sistem antara *social system* dan *technical system* secara harmonis, di mana terjadi hubungan interaktif antara anggotanya dengan manajemen secara harmonis tetapi juga interaksi tempat bekerja, bagaimana prosedur bekerja, penggunaan alat-alat bekerja dan pencahayaan secara teknis.
 6. Pendekatan teori keputusan, merupakan pendekatan pengambilan secara rasional, logis dan ilmiah dari penentuan beberapa alternatif dari kegiatan-kegiatan yang dievaluasi.
 7. Pendekatan pusat komunikasi, peranan seorang pimpinan dalam komunikasi dengan anggotanya dalam melaksanakan tugas perusahaan/organisasi yang telah ditetapkan bersama.
 8. Pendekatan metode ilmiah, seorang pimpinan dalam pengambilan keputusan memerlukan bantuan anggotanya atau pihak lain dalam menyelesaikan masalah manajemen yang berdasarkan data kuantitatif.
 9. Pendekatan secara situasi, pendekatan dalam menyelesaikan masalah yang dihadapi dalam manajemen berdasarkan keadaan situasi internal maupun eksternal dalam pengambilan keputusan penyelesaian masalah dilakukan dengan cara yang berbeda-beda.
 10. Pendekatan SDM, pendekatan manajemen yang melibatkan sumber daya manusia dalam menyelesaikan masalah anggotanya dan lingkungan bekerjanya untuk meningkatkan produktivitas kerja anggotanya.

11. Pendekatan gabungan beberapa atau sebagian dari pendekatan diatas guna meningkatkan produktivitas kerja anggotanya.

Apapun jenis kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi atau perusahaan/manajemen tersebut, seorang pemimpin harus mampu dalam mengoodinasikan anggotanya terhadap berkembangnya suatu organisasi atau perusahaan. Beberapa sifat positif yang menjadi landasan seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya antara lain seorang pemimpin yang efektif harus berinovasi dalam mengembangkan organisasi atau perusahaannya dan tidak secara konvensional dalam pengelolaanya. Kepemimpinan seorang pemimpin harus menginspirasi dan memotivasi anggotanya dalam mencapai visi yang ditetapkan bersama, sehingga memotivasi untuk terus meningkatkan kemampuan dan kinerja anggotanya serta memiliki tingkat kecerdasan emosional yang tinggi sehingga mampu memahami perasaan anggotanya yang dapat terjalin hubungan yang baik anggotanya dalam organisasi atau perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Miftah Thoha (2010) *Kepemimpinan dan Manajemen*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Yamin Martinis dan Maisah (2010) *Kepemimpinan dan manajemen masa depan*. Bogor: IPB Press.

BAB 6

REKRUITMEN DAN SELEKSI

6.1. Pendahuluan

Latar belakang rekrutmen dan seleksi saat ini mencerminkan perubahan dan perkembangan dalam berbagai aspek, termasuk teknologi, perubahan demografis, dan tuntutan pasar kerja yang semakin dinamis. Berikut adalah beberapa faktor utama yang mempengaruhi latar belakang rekrutmen dan seleksi saat ini adalah Kemajuan teknologi, khususnya internet dan platform online, telah mengubah cara perusahaan merekrut dan memilih kandidat. Banyak perusahaan menggunakan situs web, portal karir, dan media sosial untuk mempublikasikan lowongan kerja dan mencari calon yang potensial. Selain itu, alat dan sistem otomatisasi, seperti sistem manajemen pengguna (applicant tracking system), digunakan untuk memudahkan pengelolaan proses seleksi.(Handoko, 2017)

Media sosial memiliki peran penting dalam rekrutmen dan seleksi saat ini. Perusahaan menggunakan platform seperti LinkedIn, Facebook, dan Twitter untuk membangun merek dan menjangkau calon karyawan. Media sosial juga dapat memberikan wawasan tambahan tentang calon melalui profil dan aktivitas online mereka. Peningkatan Fleksibilitas dan Keragaman: Perubahan demografis dan tuntutan pasar kerja yang semakin dinamis telah mendorong perusahaan untuk lebih fleksibel dalam proses rekrutmen dan seleksi. Mereka harus mempertimbangkan kebutuhan dan preferensi individu, memperhatikan keragaman dalam hal gender, ras, latar belakang budaya, dan kebutuhan khusus lainnya. Upaya untuk

menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan beragam menjadi faktor penting dalam proses rekrutmen dan seleksi saat ini. (Stevenson, 2017)

Keterhubungan global dan mobilitas tenaga kerja telah mempengaruhi latar belakang rekrutmen dan seleksi. Perusahaan sering kali mencari bakat secara internasional untuk mengisi posisi tertentu. Ini melibatkan strategi rekrutmen yang lebih luas, seperti kerja sama dengan perusahaan perekrutan internasional, pemasaran pekerjaan di tingkat global, dan penilaian kemampuan lintas budaya dalam proses seleksi. Penggunaan Algoritma dan Analisis Data: Analisis data dan kecerdasan buatan semakin diterapkan dalam proses rekrutmen dan seleksi. Perusahaan menggunakan algoritma dan analisis data untuk mengevaluasi kandidat secara objektif, mengidentifikasi pola dalam data pelamar, serta mengurangi bias dalam pengambilan keputusan. Penekanan pada Keterampilan Lunak (Soft Skills): Selain keterampilan teknis, banyak perusahaan kini lebih fokus pada keterampilan lunak (soft skills), seperti kemampuan komunikasi, kepemimpinan, kerja tim, dan adaptabilitas. Hal ini karena keterampilan lunak ini dianggap penting dalam menciptakan budaya kerja yang kolaboratif dan sukses. Perusahaan cenderung menggunakan metode seleksi yang lebih menyeluruh untuk memastikan kecocokan yang tepat. (Sofyandi, 2008)

6.2. Pentingnya Rekrutmen bagi Perusahaan

Rekrutmen memainkan peran yang sangat penting bagi perusahaan di era Revolusi Industri 4.0. Revolusi Industri 4.0 ditandai oleh perkembangan teknologi digital yang cepat, termasuk kecerdasan buatan, analitik data, komputasi awan, robotika, Internet of Things (IoT), dan lain sebagainya. Dalam konteks ini, berikut adalah beberapa alasan mengapa rekrutmen menjadi sangat penting antara lain: a). Revolusi Industri 4.0 menuntut perusahaan untuk mengadopsi teknologi terbaru agar tetap bersaing.

Oleh karena itu, rekrutmen menjadi penting untuk menemukan dan merekrut individu dengan keterampilan dan pengetahuan teknis yang sesuai untuk mengelola dan mengembangkan teknologi baru tersebut, b) Dalam era Revolusi Industri 4.0, keterampilan digital menjadi sangat penting. Perusahaan perlu merekrut individu yang memiliki pemahaman mendalam tentang teknologi digital, termasuk pemrograman, analisis data, kecerdasan buatan, dan keahlian teknis terkait lainnya. Rekrutmen yang efektif memastikan bahwa perusahaan memiliki karyawan dengan keterampilan ini untuk menghadapi tantangan digital, c) Revolusi Industri 4.0 berarti perubahan yang cepat dan konstan dalam lingkungan bisnis. Perusahaan harus mampu beradaptasi dan berinovasi untuk tetap relevan. Dalam hal ini, rekrutmen berperan dalam menemukan individu yang kreatif, inovatif, dan fleksibel, yang dapat berkontribusi pada pengembangan produk dan layanan baru serta menangani perubahan yang cepat dalam industri.

6.2.1. Pengertian Rekrutmen

Penarikan (recruitment) adalah proses yang dilakukan oleh suatu organisasi untuk mencari dan menarik calon karyawan yang memiliki kualifikasi dan kemampuan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Proses ini dimulai dengan mencari calon karyawan yang potensial dan berakhir ketika lamaran atau aplikasi mereka diterima. Rekrutmen merupakan serangkaian kegiatan yang bertujuan untuk mencari dan menarik pelamar kerja yang memiliki motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan organisasi sesuai dengan perencanaan kepegawaian. Proses rekrutmen melibatkan penyebaran informasi lowongan pekerjaan, penerimaan aplikasi, serta proses penyeleksian awal terhadap pelamar yang memenuhi persyaratan. Tujuan dari rekrutmen adalah untuk menarik kandidat terbaik yang dapat memenuhi kebutuhan organisasi dalam mencapai tujuan bisnisnya. Proses rekrutmen biasanya melibatkan beberapa langkah, antara lain: a. Perencanaan rekrutmen yang melibatkan identifikasi kebutuhan organisasi, analisis pekerjaan, penentuan

kualifikasi dan keterampilan yang diperlukan, serta pengembangan strategi rekrutmen yang efektif. Pemasaran pekerjaan: Organisasi akan mengiklankan posisi yang tersedia melalui berbagai saluran seperti situs web perusahaan, portal karir, media sosial, papan pengumuman, atau lembaga penyedia tenaga kerja. Pada tahap awal, organisasi akan melakukan pencarian aktif untuk menemukan calon karyawan potensial. Pencarian ini dapat dilakukan melalui berbagai metode, seperti pengumuman lowongan kerja di media massa, situs web perusahaan, media sosial, atau melalui rekomendasi dari karyawan yang sudah ada.

Setelah calon karyawan ditemukan, langkah selanjutnya adalah mempengaruhi mereka agar mau melamar untuk lowongan pekerjaan yang tersedia. Hal ini dilakukan melalui proses pengenalan perusahaan, informasi mengenai posisi yang tersedia, persyaratan yang dibutuhkan, manfaat kerja, serta peluang karir yang dapat diperoleh.

6.2.2. Persiapan Rekrutmen

Dalam proses rekrutmen, ada beberapa hal yang perlu dipersiapkan agar dapat melakukannya dengan baik. Berikut ini adalah beberapa hal yang perlu dipertimbangkan dalam persiapan rekrutmen:

1. Identifikasi kebutuhan perusahaan atau tim Anda. Tentukan peran atau posisi yang akan diisi dan buat deskripsi pekerjaan yang jelas. Identifikasi juga kriteria yang diperlukan untuk sukses dalam peran tersebut ;
2. Pembuatan Job Posting job posting yang menarik dan informatif. Sertakan deskripsi pekerjaan, kualifikasi yang diperlukan, tanggung jawab pekerjaan, dan manfaat yang ditawarkan. Pastikan juga untuk menyebutkan informasi kontak untuk pengiriman lamaran ;
3. Penyebaran Job Posting dengan platform atau kanal yang tepat untuk menyebarkan job posting Anda. Misalnya, platform rekrutmen online, media sosial, situs web

- perusahaan, atau jaringan profesional. Pastikan job posting Anda dapat diakses oleh calon pelamar potensial ;
4. Peninjauan Lamaran dengan sistem peninjauan lamaran yang efektif. Tetapkan kriteria penilaian yang relevan dengan posisi yang akan diisi. Buat daftar pertanyaan yang spesifik untuk dijawab oleh calon pelamar dalam surat lamaran atau formulir aplikasi ;
 5. Tetapkan jadwal wawancara dengan calon pelamar yang memenuhi kualifikasi. Berikan pilihan waktu yang fleksibel dan pastikan untuk mengirimkan konfirmasi wawancara beserta detail tempat dan kontak yang relevan ;
 6. Pengujian dan Evaluasi: Jika diperlukan, persiapkan tes atau evaluasi keterampilan yang relevan dengan posisi yang akan diisi. Misalnya, tes teknis, tes kepribadian, atau studi kasus. Pastikan pengujian ini sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan adil untuk semua pelamar ;
 7. Pemeriksaan Referensi: Jika calon pelamar mencantumkan referensi, lakukan pemeriksaan referensi untuk memverifikasi informasi dan mendapatkan wawasan lebih lanjut tentang kinerja dan rekam jejak mereka ;
 8. Keputusan dan Penawaran: Setelah melalui proses seleksi, buat keputusan berdasarkan kualifikasi dan kinerja calon pelamar. Buat penawaran kerja secara resmi, termasuk rincian mengenai gaji, tunjangan, tanggal mulai kerja, dan persyaratan lain yang relevan.
 9. Pengumuman dan Penolakan: Berikan pengumuman resmi kepada pelamar yang diterima dan informasikan mereka mengenai proses selanjutnya. Juga, berikan pemberitahuan kepada pelamar yang tidak lolos seleksi dengan sopan dan profesional ;
 10. Onboarding: Persiapkan proses onboarding yang baik untuk menyambut karyawan baru. Siapkan materi pelatihan, pengenalan dengan tim, dan peralatan yang diperlukan agar karyawan dapat mulai bekerja dengan lancar.

6.2.3. Kelompok Kerja Organisasi Rekrutmen

Kelompok Kerja Organisasi Rekrutmen dapat terdiri dari berbagai anggota yang memiliki peran dan tanggung jawab masing-masing dalam proses rekrutmen. Beberapa anggota yang mungkin terdapat dalam kelompok kerja Organisasi Rekrutmen adalah:

- a. Manajer Rekrutmen yang bertanggung jawab atas keseluruhan proses rekrutmen. Manajer ini mengawasi seluruh aktivitas kelompok kerja dan membuat keputusan strategis terkait kebutuhan tenaga kerja organisasi ;
- b. Spesialis Rekrutmen: Bertugas untuk melakukan pencarian dan pemilihan kandidat potensial. Mereka memiliki pengetahuan mendalam tentang metode pencarian, proses seleksi, dan teknik wawancara yang efektif ;
- c. Koordinator Rekrutmen: Menyusun jadwal wawancara, memfasilitasi komunikasi antara pihak internal dan eksternal, dan mengelola proses administrasi terkait rekrutmen ;
- d. Tim Sumber Daya Manusia: Berkontribusi dalam proses rekrutmen dengan memberikan perspektif dari departemen atau tim yang membutuhkan karyawan baru. Mereka mungkin terlibat dalam penentuan kebutuhan, penyusunan deskripsi pekerjaan, dan penentuan kriteria seleksi ;
- e. Tim Pemasaran atau Branding: Bertanggung jawab untuk membangun citra positif perusahaan dan menarik minat calon kandidat. Mereka dapat menggunakan strategi pemasaran seperti media sosial, situs web perusahaan, atau kegiatan promosi lainnya ;
- f. Tim Penilaian dan Seleksi: Melakukan evaluasi terhadap kandidat yang telah melalui tahap awal seleksi. Tim ini mungkin terdiri dari manajer berbagai departemen atau tim yang akan bekerja sama dengan perekrut untuk mengevaluasi keterampilan dan kepribadian calon kandidat ;

- g. Tim Administrasi: Bertanggung jawab untuk mengelola dokumen dan data terkait rekrutmen, termasuk pengolahan aplikasi, verifikasi referensi, dan pembuatan kontrak kerja ;
- h. Setiap organisasi dapat memiliki struktur kelompok kerja rekrutmen yang berbeda, tergantung pada ukuran dan kebutuhan perusahaan. Beberapa anggota kelompok kerja ini mungkin memiliki peran ganda atau terlibat dalam tugas-tugas yang berbeda.(Yuniati., 2019)

6.3. Seleksi

6.3.1. Seleksi

Seleksi karyawan adalah proses yang dilakukan oleh perusahaan atau organisasi untuk memilih calon karyawan yang paling sesuai dengan persyaratan dan kualifikasi yang dibutuhkan untuk posisi tertentu. Tujuan dari seleksi karyawan adalah untuk memastikan bahwa perusahaan mendapatkan individu yang kompeten, berkualitas, dan cocok dengan budaya perusahaan. Seleksi adalah proses pemilihan dari sekelompok pelamar yang memenuhi kriteria yang ditetapkan untuk menempati posisi yang tersedia di perusahaan. Tujuan dari seleksi adalah memastikan bahwa pelamar yang dipilih memiliki kualifikasi yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan dan dapat berkontribusi secara efektif dalam organisasi. Proses seleksi melibatkan berbagai metode evaluasi, seperti wawancara, tes kemampuan, tes kepribadian, dan penilaian referensi.(Sutrisno, 2010)

Proses seleksi karyawan biasanya melibatkan beberapa tahap, termasuk pengumpulan dan pemeriksaan berkas Lamaran Kerja, wawancara, tes pengetahuan dan keterampilan, serta penilaian kandidat melalui tes psikologis atau asesmen. Tujuan dari setiap tahap seleksi adalah untuk mengevaluasi kemampuan, pengalaman, kepribadian, dan potensi kandidat secara menyeluruh.

Metode seleksi karyawan dapat bervariasi tergantung pada kebijakan dan kebutuhan perusahaan. Beberapa metode yang umum digunakan meliputi:

1. Wawancara: Kandidat diwawancarai oleh satu atau beberapa pihak perusahaan untuk mengevaluasi kemampuan komunikasi, kepribadian, dan kecocokan budaya perusahaan ;
2. Tes pengetahuan dan keterampilan: Kandidat diuji dalam bidang pengetahuan dan keterampilan yang relevan dengan posisi yang dilamar, seperti tes tulis atau tes praktis ;
3. Tes psikologis atau asesmen: Tes ini dirancang untuk mengevaluasi aspek-aspek psikologis dan kepribadian kandidat, seperti tes kepribadian, tes minat, atau tes kecerdasan ;
4. Verifikasi referensi: Perusahaan dapat menghubungi referensi yang diberikan oleh kandidat untuk mendapatkan informasi tambahan tentang pengalaman kerja dan reputasi kandidat ;
5. Penilaian kinerja simulasi: Kandidat dapat diberikan tugas simulasi atau studi kasus untuk mengevaluasi kemampuan mereka dalam situasi kerja nyata. Setelah semua tahap seleksi selesai, tim seleksi akan mengevaluasi kinerja dan hasil tes kandidat dan memilih calon terbaik yang memenuhi kriteria perusahaan. Calon terpilih kemudian akan diberikan penawaran pekerjaan dan dimulai proses perekrutan dan orientasi lebih lanjut sebelum mereka menjadi karyawan tetap.(Staad, 2012)

6.3.2. Seleksi Karyawan di Era Revolusi Industri 4.0

Seleksi karyawan di era Revolusi Industri 4.0 mengharuskan perusahaan untuk mengadopsi pendekatan baru dalam menilai dan memilih calon karyawan. Era ini ditandai

dengan adopsi teknologi digital, otomatisasi, dan konektivitas yang tinggi, sehingga mempengaruhi tuntutan dan keterampilan yang dibutuhkan oleh tenaga kerja. Berikut adalah beberapa faktor yang perlu dipertimbangkan dalam seleksi karyawan di era Revolusi Industri 4.0:

- a. Keterampilan Teknologi: Karyawan harus memiliki pengetahuan dan keterampilan teknologi yang relevan dengan era ini. Mereka harus bisa mengoperasikan perangkat lunak dan perangkat keras terkait, memahami konsep-konsep seperti big data, kecerdasan buatan (AI), dan Internet of Things (IoT), serta memiliki kemampuan untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perkembangan teknologi baru ;
- b. Keterampilan Berpikir Kritis: Di era ini, karyawan perlu memiliki kemampuan untuk menganalisis informasi yang kompleks, mengevaluasi data, dan membuat keputusan berdasarkan pemahaman yang baik. Keterampilan berpikir kritis sangat penting dalam memecahkan masalah yang kompleks dan menghadapi tantangan yang muncul ;
- c. Kreativitas dan Inovasi: Dalam era Revolusi Industri 4.0, inovasi menjadi salah satu faktor kunci keberhasilan perusahaan. Karyawan yang kreatif dan inovatif dapat membantu perusahaan untuk mengembangkan solusi baru, memperbaiki proses, dan menghadapi perubahan dengan cara yang unik dan efektif ;
- d. Kemampuan Belajar Mandiri: Kemampuan untuk belajar mandiri sangat penting di era ini, karena teknologi terus berkembang dengan cepat. Karyawan yang memiliki motivasi dan kemampuan untuk terus belajar dan mengembangkan diri mereka sendiri akan lebih mampu beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di tempat kerja ;

- e. Keterampilan Komunikasi dan Kolaborasi: Dalam lingkungan kerja yang semakin terhubung, karyawan perlu memiliki keterampilan komunikasi yang baik dan kemampuan untuk bekerja sama dengan rekan kerja dari berbagai latar belakang. Kemampuan untuk berkomunikasi dengan baik dan berkolaborasi dalam tim menjadi keterampilan yang penting untuk mencapai tujuan bersama ;
- f. Etika Kerja Digital: Dalam penggunaan teknologi dan data yang semakin luas, penting bagi karyawan untuk memahami dan menerapkan prinsip-prinsip etika kerja digital. Hal ini termasuk keamanan data, privasi, dan kepatuhan terhadap hukum dan peraturan terkait penggunaan teknologi. Selain faktor-faktor di atas, perusahaan juga dapat menggunakan alat dan metode seleksi yang lebih canggih, seperti tes keterampilan teknologi, simulasi kerja, dan wawancara berbasis kompetensi yang mencakup pertanyaan tentang kemampuan beradaptasi dengan perubahan teknologi dan situasi kerja yang kompleks.

6.3.3. Pembagian Job description

Setelah proses seleksi karyawan selesai, langkah selanjutnya adalah melakukan pembagian job description atau deskripsi pekerjaan kepada setiap karyawan yang telah diterima. Job description memberikan gambaran mengenai tugas, tanggung jawab, kualifikasi, dan harapan yang terkait dengan pekerjaan yang akan dilakukan.

Berikut adalah langkah-langkah yang dapat diikuti dalam pembagian job description setelah seleksi karyawan:

- a. Menganalisis kebutuhan pekerjaan: Pertama-tama, tinjau kembali kebutuhan pekerjaan dan keahlian yang diperlukan. Identifikasi tugas-tugas yang harus

dilakukan, kemampuan yang diperlukan, dan hasil yang diharapkan dari setiap posisi ;

- b. Menyusun deskripsi pekerjaan: Buat deskripsi pekerjaan yang jelas dan terperinci untuk setiap posisi. Deskripsi pekerjaan harus mencakup informasi mengenai tanggung jawab utama, tugas harian, keterampilan yang diperlukan, kualifikasi pendidikan atau pengalaman, serta hasil yang diharapkan ;
- c. Menyampaikan job description kepada karyawan: Ajukan job description kepada setiap karyawan yang telah diterima. Berikan penjelasan mengenai tugas dan tanggung jawab yang harus mereka lakukan. Pastikan karyawan memahami dengan jelas apa yang diharapkan dari mereka dalam pekerjaan mereka ;
- d. Diskusi dan klarifikasi: Selanjutnya, buka ruang diskusi dengan karyawan untuk menjawab pertanyaan atau kekhawatiran yang mungkin mereka miliki terkait dengan deskripsi pekerjaan mereka. Jelaskan dengan lebih rinci tentang ekspektasi dan hasil yang diharapkan, serta berikan kesempatan kepada karyawan untuk berbagi pendapat mereka ;
- e. Evaluasi dan penyesuaian: Selama pelaksanaan pekerjaan, lakukan evaluasi reguler untuk memastikan bahwa karyawan sesuai dengan deskripsi pekerjaan mereka. Jika ada kebutuhan perubahan atau penyesuaian, lakukan pembahasan dan komunikasikan dengan karyawan terkait ;
- f. Menggunakan job description sebagai panduan: Job description harus digunakan sebagai panduan dalam mengarahkan karyawan. Pastikan karyawan memiliki pemahaman yang jelas tentang tanggung jawab mereka dan dukung mereka dengan sumber daya yang diperlukan untuk menjalankan tugas mereka dengan baik ;

- g. Revisi dan pembaruan: Job description tidak harus menjadi dokumen tetap. Jika ada perubahan dalam kebutuhan bisnis atau perkembangan peran, lakukan revisi dan pembaruan job description secara berkala untuk memastikan relevansi dan keakuratan informasi.

Dengan langkah-langkah di atas, diharapkan setiap karyawan dapat memahami dengan jelas tugas dan tanggung jawab mereka, sehingga dapat berkontribusi secara efektif dalam organisasi.

6.3.4. Penempatan SDM

Penempatan tenaga kerja adalah proses di mana seorang karyawan ditugaskan atau ditempatkan pada posisi atau jabatan tertentu dalam organisasi atau perusahaan. Keputusan penempatan ini didasarkan pada pertimbangan terkait keahlian, keterampilan, dan kualifikasi yang dimiliki oleh karyawan tersebut. Pimpinan organisasi atau perusahaan, atau bagian personalia bertanggung jawab dalam menentukan penempatan tenaga kerja. Mereka melakukan evaluasi terhadap keahlian dan kualifikasi karyawan yang meliputi pendidikan, pengalaman kerja, sertifikasi, dan kemampuan khusus lainnya yang relevan dengan posisi atau jabatan yang akan diisi. Penempatan tenaga kerja yang tepat sangat penting untuk memastikan bahwa setiap posisi atau jabatan diisi oleh karyawan yang paling cocok. Hal ini dapat meningkatkan efisiensi organisasi atau perusahaan, mengoptimalkan penggunaan sumber daya manusia, dan mencapai tujuan yang ditetapkan. (Sulistiyani, 2003)

Selain itu, penempatan tenaga kerja juga melibatkan proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada karyawan yang telah lulus seleksi. Karyawan tersebut diberikan tanggung jawab untuk melaksanakan tugas sesuai dengan ruang lingkup pekerjaan yang telah ditetapkan. Mereka diharapkan mampu mempertanggungjawabkan hasil pekerjaan yang dilakukan, mengelola risiko yang mungkin timbul, dan melaksanakan

wewenang dan tanggung jawab yang melekat pada posisi atau jabatan mereka.(Sutrisno, 2010)

Dalam penempatan tenaga kerja, penting bagi organisasi atau perusahaan untuk mempertimbangkan kesesuaian antara keahlian dan kualifikasi karyawan dengan tuntutan pekerjaan. Dengan cara ini, organisasi atau perusahaan dapat memaksimalkan potensi karyawan, meningkatkan kepuasan kerja, dan mencapai kinerja yang optimal.

DAFTAR PUSTAKA

- Handoko, T. H. (2017) *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Sofyandi, H. (2008) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sondari, M. C. (2014) *Modul Praktikum Manajemen Sumber Daya Manusia Lanjutan*. Bandung.
- Staad, J. (2012) 'Redesigning a project-oriented organization in a complex system: a soft systems methodology approach', *International Journal of Managing Projects in Business*, 5(1), pp. 51-66.
- Stevenson, W. . (2017) *Operations management*. 11th edn. New York: McGraw-Hil.
- Sulistiyani, T. A. dan R. (2003) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Graha Ilmu.
- Sutrisno, E. (2010) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Yuniati. (2019) 'Pengaruh Analisis Jabatan, Struktur Organisasi dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Perencanaan Penelitian dan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kabupaten Morowali', *Jurnal Katalogis*, 4(8), pp. 109-117.

BAB 7

PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN DALAM PSIKOLOGI INDUSTRI DAN ORGANISASI

7.1. Pelatihan, Pembelajaran dan Kinerja

Pelatihan adalah perolehan keterampilan, konsep, atau sikap yang sistematis yang mengarah pada peningkatan kinerja dalam suatu lingkungan lainnya. Landasan utama untuk program pelatihan adalah pembelajaran, perubahan perilaku dan kemampuan manusia yang relatif permanen yang muncul melalui pengalaman dan latihan. Hasil belajar dapat dikelompokkan menjadi tiga kategori besar: Hasil Kognitif, Hasil Keterampilan, dan Hasil Afektif. Kemungkinan yang dihasilkannya pengalaman dan latihan.

Pendidikan relatif perubahan konstan pada perilaku dan orang. Hasil berbasis keterampilan, yang mirip dengan prosedural pengetahuan secara teknis misalnya, keterampilan motorik mungkin melibatkan koordinasi fisik gerakan menggunakan alat khusus atau menerbangkan pesawat tertentu, sedangkan keterampilan teknis mungkin termasuk memahami program perangkat lunak tertentu atau menunjukkan pelanggan yang efektif hubungan perilaku. Afektif hasil termasuk perilaku atau kemampuan seseorang untuk bisa mempengaruhi orang lain dengan cara tertentu. Sikap dapat dikembangkan atau diubah melalui program pelatihan, yang dapat menjadi sumber sosialisasi yang kuat. (Douglas, Bass and Barrett, 1974). Pelatihan karyawan dan pengembangan adalah salah satu isu utama yang diperdebatkan saat ini karena ini membantu organisasi dalam sejumlah cara. Kinerja harian bisnis dan

pemeliharaan sehari-hari perlu dilakukan oleh beberapa pekerja atau karyawan. Ini hanya dapat dilakukan bila ada sesi pelatihan dan pengembangan yang tepat diadakan untuk karyawan. (Mohd Said *et al.*, 2022). Kenyataannya, pengembangan mengarah pada kinerja karyawan yang lebih baik, pelatihan dan pengembangan dalam pembelajaran pada dasarnya bertujuan untuk meningkatkan hasil kinerja karyawan demi kemajuan perusahaan meskipun pada kenyataannya perusahaan atau organisasi yang mengadakan pelatihan tersebut perlu mengeluarkan biaya yang tidak sedikit untuk memberikan pelatihan demi adanya pengembangan kinerja karyawannya untuk daya saing jangka panjang yang berkelanjutan. (Younas *et al.*, 2022).

Penelitian telah menunjukkan bahwa jenis jaringan tertentu dapat mengubah jumlah gerakan. Misalnya, pemantauan pelatihan dan dukungan sejawat dapat membantu meningkatkan motivasi karyawan untuk berpartisipasi dalam pelatihan dan meningkatkan kemampuan untuk memberikan pengetahuan, keterampilan, kompetensi, dan aspek lainnya kepada karyawan (Maleka *et al.*, 2020).

7.2. Proses Pembelajaran dalam Pelatihan

Pembelajaran seringkali menghasilkan kinerja yang lebih baik, baik dalam pelatihan maupun kembali bekerja. Namun, situasi yang diinginkan ini belum tentu demikian, khususnya jika lingkungan kerja tidak mendukung karyawan yang mendemonstrasikan pengetahuan dan keterampilan yang baru dipelajari. Meskipun semua pembelajaran tidak menghasilkan peningkatan kinerja, perhatian yang cermat terhadap rancangan pelatihan, prinsip-prinsip pembelajaran, dan karakteristik lingkungan kerja dapat sangat meningkatkan kemungkinan untuk melakukannya. Intinya adalah bahwa pelatihan meningkatkan kemungkinan belajar, dan belajar meningkatkan kemungkinan prestasi kerja yang lebih baik.

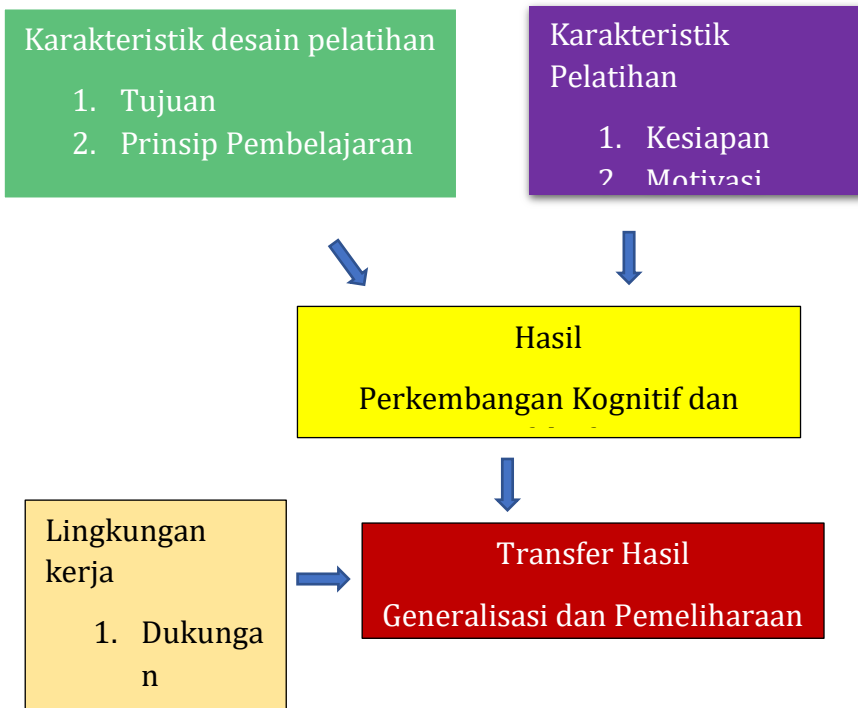
Kebutuhan pembelajaran adalah proses tiga bagian yang meliputi:

1. Analisis organisasi yang mengidentifikasi tujuan dan masalah perusahaan;
2. Analisis tugas, yang menentukan tugas-tugas yang akan dievaluasi dan kinerja tugas-tugas tersebut harus terkait dan terselesaikan dengan baik;
3. Analisis demografis untuk mengidentifikasi mereka yang membutuhkan pelatihan.

Penilaian yang cermat terhadap pemilihan pelatihan di bidang yang diminati untuk mempelajari tujuan proyek. Ini digunakan untuk tujuan pengajaran mendorong peserta pelatihan untuk dapat mengikutinya. Setelah adaptasi dengan praktik apa saja kebutuhan pelatihan yang diperlukan maka hendaklah melakukan desain dalam membuat pelatihan kemudian diuji dengan meninjau metode pemeliharaan.

7.2.1. Karakteristik Peserta Pelatihan

Pelatihan pemahaman pada karyawan berarti bahwa karyawan harus siap memiliki atribut yang diperlukan untuk mengambil pengetahuan dari program pelatihan dan menerapkannya di tempat kerja. Karakteristik ini meliputi kemampuan intelektual umum, orientasi tujuan, dan tingkat pengalaman.



Gambar 7.1 Karakteristik Mempengaruhi pembelajaran dan Transfer hasil

Indikator kesiapan peserta lainnya adalah penetapan tujuan. Hasilnya ditujukan untuk orang-orang yang menyukai latihan yang bagus dan nilai bagus dan kemudian akan dilakukan evaluasi secara positif sehingga memberikan tindak lanjut hasil yang positif juga. Mereka merasa bahwa keterampilan mereka agak tetap dan umumnya tidak akan terpapar pada lingkungan belajar di mana kesalahan dan kekeliruan didorong. Peserta pelatihan akan berkonsentrasi dengan baik pada pekerjaannya, seringkali dengan mengorbankan pembelajaran. Peserta pelatihan yang berorientasi pada hasil kinerja yang ada seringkali memiliki kepekaan terhadap umpan balik, yang dapat mengurangi usaha mereka dan menyebabkan situasi konflik. Dalam pembelajarannya perlu adanya suatu organisasi yang mengatur jalannya pelatihan

tersebut. Organisasi pembelajaran adalah organisasi yang dapat menghargai pembelajaran secara berkelanjutan, berbagi pengetahuan yang dibuuhkan karyawan dalam bekerja, dan penguasaan materi yang sesuai dengan bidang tertentu dan memiliki keahlian tertentu dalam pengembangan keterampilan yang hendaknya harus memiliki konsep yaitu

1. Dalam pembelajarannya, dilatih untuk dapat melakukan solusi dari suatu permasalahan yang ada kemudian melakukan tindak lanjut evaluasi sehingga memberikan inovasi terbaru.
2. Mengembangkan mekanisme dari suatu sistem untuk meningkatkan penciptaan dan berbagi pengetahuan.
3. Dorong fleksibilitas karyawan dibidang keahliannya dan eksperimen tertentu.
4. Penekanan pada kesejahteraan tim atau karyawan dan pengembangan seluruh tim.
5. Mendorong tim dalam organisasi untuk menemukan atau menciptakan kesempatan belajar dari setiap situasi.

Dalam pelatihan, diperlukan adanya simulasi, ini dapat bermanfaat dalam pengembangan kreatifitas keterampilan didalam suatu manajemen dan dapat melakukan pengambilan keputusan dengan baik yang tidak akan merugikan karyawannya, karena memungkinkan nantinya peserta pelatihan akan melihat hasil dari keputusan mereka dalam lingkungan yang diharapkan bebas risiko memberikan empat alasan untuk menggunakan simulator:

1. Reproduksi terbatas dan terkendali. Simulator secara efektif menciptakan lingkungan nyata dalam situasi pelatihan dengan pertimbangan tertentu.
2. Aspek keamanan. Perilaku di dunia nyata seringkali sangat kompleks sehingga guru tidak dapat mengelolanya dengan aman.
3. Menambah pengetahuan. Sebagian besar simulator menggunakan prinsip pembelajaran yang efektif seperti

praktik dan umpan balik aktif dan dirancang untuk mempromosikan transfer pelatihan.

4. Biaya. Simulator memberikan cara yang murah bagi peserta untuk melatih dan memperoleh keterampilan. Meskipun simulator memberikan harga yang mahal untuk kegiatan pelatihan tersebut, ini akan jauh lebih baik menggunakan uang yang tidak sedikit daripada biaya kesalahan internal untuk ganti rugi agar tidak membahayakan membahayakan nyawa manusia. Ibaratnya Kesehatan, keselamatan, dan kesejahteraan karyawan merupakan investasi bagi perusahaan.

7.2.2. Penentuan kebutuhan Pelatihan

Langkah pertama di dalam melakukan analisis kebutuhan dilihat dalam pengembangan sistem Kepribadian. Tujuan dari analisis ini adalah untuk menentukan jenis pelatihan, apabila banyak jenis pelatihan yang disiapkan tim manajemen. Apa kebutuhan organisasi dan Berapa banya biaya untuk memberikan pelatihan ini?. Pada intinya agar dapat mencapai tujuan organisasi,

Ada beberapa hal ataa tiga jenis analisis kebutuhan. Analisis organisasi, analisis perusahaan, dan analisis individu.

1. Analisis Organisasi

Tujuannya dapat bermanfaat dalam menganalisis inhibitor dan faktor. Meningkatkan efektivitas pengajaran. Analisis Organisasi yang tepat harus dilakukan Seberapa besar organisasi berfokus pada tujuan yang ingin dicapai Pelatihan membantu organisasi mencapai tujuan mereka dan mencapai kemampuan operasional mereka. Pendidikan dan pelatihan karyawan. Analisis organisasi Ini harus mencakup penelitian tentang seberapa besar keinginan karyawan untuk belajar. Membaca akan efektif Karyawan mau belajar Tujuan pembelajaran disesuaikan dengan organisasi Anda.

2. Analisis tugas

Jika analisis organisasi dapat memberikan hasil kinerja yang baik, langkah selanjutnya adalah melakukan penilaian terhadap tugas yaitu analisis fungsional. Tujuan dari analisis ini adalah untuk menentukan persyaratan pekerjaan dan kemampuan yang harus dipenuhi sesuai dengan klasifikasinya oleh setiap karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya. Metode yang paling umum adalah wawancara. Pemantauan tugas dan inventaris. Setelah kami menganalisis setiap tugas, kami melanjutkan ke langkah berikutnya. Dengan cara ini, karyawan belajar bagaimana melakukan setiap pekerjaan dan keuntungan Saling kemampuan.

3. Analisis individu

Analisis individu ini adalah tahapan akhir dalam melakukan proses analisis pekerjaan adalah mensurvei karyawan Anda. Dengan melakukan berbagai penilaian sesuai dengan kinerja masing-masing karyawan.

a. Skor Penilaian Kinerja

Mungkin cara termudah untuk menganalisis Karyawan adalah dengan menggunakan skor evaluasi. Pekerjaan Anda akan mendapat skor rendah pada skala tertentu. Karyawan dengan skor tinggi Maka sistem kompensasi pekerja harus terspesialisasi.

b. Survey

Cara umum lainnya untuk memotivasi karyawan adalah melalui referensi. Survei untuk mengetahui apa yang mereka janjikan dan keterampilan apa yang mereka butuhkan. Semua kekurangan yang paling utama dari penelitian ini adalah kemungkinan ditemukan adanya Karyawan yang mungkin tidak jujur sehingga perusahaan tidak akan membayar ganti rugi akibat kelalaian karyawan tersebut. Lihat kemajuan karyawan.

c. Wawancara

Proses wawancara biasanya dilakukan dengan berbagai operator rekrutmen. untuk wawancara Ini tidak banyak digunakan sebagai survei, namun

biasanya kita akan mendapatkan tanggapan dari semua keluhan yang lebih banyak. Tinjau pertanyaan tentang kebutuhan pendidikan. Keuntungan dari wawancara Metode ini menunjukkan sikap dan perasaan karyawan dengan sangat jelas. Kesepakatan kurangnya wawancara, pengukuran dan analisis data seringkali sulit.

d. Tes kemampuan dan pengetahuan

Metode keempat dalam menghasilkan suatu kebutuhan karyawan dengan melihat hasil tes bakat. Apabila mendapati semua karyawan mendapat skor rendah pada tes ini, Pelatihan berlangsung di organisasi. Hanya ada beberapa karyawan. Dalam hal hasil negatif, karyawan diuji secara terpisah. Masalah dengan metode ini adalah hanya ada sedikit bukti untuk itu. Oleh karena itu, setiap perusahaan yang akan menggunakan metode tes kemampuan dan bakat ini hendaklah harus membuatnya namun jangan terlalu lama sehingga membuat pengeluaran biaya yang mahal.

e. Insiden Kritis

Metode ke-5 merupakan tonggak penting. Tidak ada cara untuk melakukan itu Secara umum, metode ini mudah digunakan, terutama jika analisisnya memungkinkan. Gunakan keterampilan ini saat mengevaluasi peristiwa karier yang penting. Telah diberi peringkat berdasarkan kriteria dan diidentifikasi sebagai contoh praktik yang baik; Ada tempat di mana banyak pekerja masih dianggap kinerja rendah melakukan hal yang sama Jika kondisi buruk, kami menawarkan pelatihan tambahan di bidang ini.

7.2.3. Pengembangan Program Pelatihan

Apa yang dibutuhkan untuk melaksanakan pelatihan adalah untuk menetapkan tujuan dan objektif. Ini penting karena membutuhkan waktu dan sumber daya Pelajaran untuk dipelajari. Misalnya, jika penulis Anda menyebutkan grup in

Hanya perlu empat jam latihan untuk menguasai keterampilan mengemudi Konflik administratif terkait uang dan waktu tidak dapat diterima Tetapkan tujuan yang akan memungkinkan manajer untuk menyelesaikan konflik interpersonal Tetapi tujuan yang masuk akal adalah untuk melatih karyawan Dalam waktu empat jam, seorang pemimpin dapat mengidentifikasi penyebab konflik yang paling umum. Jika organisasi memberikan pelatihan tambahan dalam keterampilan mediasi Konflik akan mudah diselesaikan.

Tujuan dan sasaran ditetapkan:

- a. Lihat tindakan yang dimaksud, sehingga dapat mengetahui apa yang akan dilakukan;
- b. Apa itu tes? apa yang akan dilakukan dalam melakukan tindakan tersebut?
- c. Beberapa pekerjaan telah dilakukan apakah telah dikuasai? Apa tindakan selanjutnya?

Tujuan sebenarnya sebenarnya dapat memotivasi karyawan dalam mengikuti program pelatihan yang ada, memiliki manfaat secara langsung, berhubungan dengan kerja maupun kehidupan karyawan itu sendiri, selain itu juga hendaklah dapat memilih metode yang terbaik, beberapa metode pelatihan dibuat semenarik mungkin misalnya role plays dan simulasi sehingga tujuan dari pelatihan tersebut tercapai.

7.3. Evaluasi Pelatihan

Penelitian evaluasi dari suatu pendidikan dalam pelatihan dapat melibatkan pengumpulan ekstensif dan analisis data yang sistematis yang dapat digunakan untuk membuat keputusan pendidikan yang efektif. Keputusan ini meliputi pemilihan, persetujuan, modifikasi dan evaluasi keuangan kegiatan pelatihan.

Definisi ini mencakup beberapa tujuan penelitian dalam studi penelitian

1. Untuk menentukan apakah peserta telah mencapai tujuan program pelatihan;
2. Berikan umpan balik yang dapat meningkatkan kursus bagi peserta yang akan datang;
3. Tujuan akhirnya nanti diharapkan dapat meningkatkan produktivitas dan produktivitasnya;
4. Membayar untuk program pelatihan yang berpotensi mahal. Evaluasi dapat menunjukkan kepada manajemen bahwa pelatihan itu berharga dan menentukan apakah pencapaian tujuan kinerja utama telah meningkat setelah pelatihan.

Tujuan evaluasi pelatihan bukan hanya untuk memberi label pada program pelatihan sebagai baik atau buruk. Ini penting untuk diingat; beberapa pelatih menghindari evaluasi itu mungkin mengidentifikasi masalah atau kesalahan kecil karena takut bahwa manajemen puncak mungkin mencoba untuk "menarik" pada program semacam itu. Dalam hal pelatihan, perlulah mempertimbangkan berbagai faktor,

Adapun saran untuk mengelola pengembangan karyawan dan menghindari klaim diskriminasi usia, yaitu

1. Peluang pengembangan seperti kelas pelatihan, penugasan pekerjaan, rotasi pekerjaan, dan bantuan biaya kuliah harus dialokasikan berdasarkan usia netral.
2. Semua karyawan, tanpa memandang usia, harus didorong untuk berpartisipasi dalam pelatihan, pengembangan, dan kesempatan belajar.
3. Keputusan personel harus dipantau untuk memastikan bahwa karyawan yang lebih tua memiliki akses untuk pelatihan.
4. Lokakarya atau intervensi pelatihan harus ditawarkan untuk mengajari para manajer tentang stereotip terkait usia dan efek potensial yang dapat ditimbulkannya pada keputusan dan perilaku.
5. Manajer juga harus dilatih secara khusus.
6. Seperti prosedur SDM lainnya, kriteria yang relevan dengan pekerjaan harus digunakan untuk semua

keputusan tentang peluang pelatihan dan pengembangan. Secara keseluruhan, upaya organisasi untuk menghindari usia dan jenis diskriminasi lainnya dalam pelatihan dan peluang pengembangan akan menghasilkan kemungkinan tuntutan hukum yang berkurang, peningkatan keahlian dasar, dan peningkatan pengembalian investasi pada karyawan mereka.

DAFTAR PUSTAKA

- Douglas, J., Bass, B. M. and Barrett, G. V. (1974) 'Man, Work, and Organizations: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology.', *Industrial and Labor Relations Review*, 27(3), p. 476. doi: 10.2307/2521637.
- Maleka, M. J. *et al.* (2020) 'Performance management, Vigour, and training and development as predictors of job satisfaction in low-income workers', *SA Journal of Human Resource Management*, 18, p. 18. doi: 10.4102/sajhrm.v18i0.1257.
- Mansyur, A. R. (2020) 'Dampak COVID-19 Terhadap Dinamika Pembelajaran Di Indonesia', *Education and Learning Journal*, Vol. 1, No, pp. 113 – 123.
- Mohd Said, N. S. *et al.* (2022) 'The Impact of Training and Development on Organizational Performance', *Jurnal Intelek*, 17(2), pp. 113–123. doi: 10.24191/ji.v17i2.18177.
- Younas, W. *et al.* (2022) 'The Impact of Training and Development on Employee Performance IOSR Journals The Impact of Training and Development on Employee Performance', *Research in Management of Technology and Business*, 3(December 2022), pp. 133–142.

BAB 8

PENGELOLAAN DAN PENGEMBANGAN KARIR

8.1. Pendahuluan

Pada era revolusi industri 4.0 dan era society 5.0, perubahan yang terjadi dalam bisnis dan pasar menjadi semakin cepat dan kompleks. Organisasi atau perusahaan harus siap menghadapi tantangan ini agar tetap relevan dan berdaya saing. Salah satu hal sebagai tolok ukur keberhasilan adalah Sumber Daya Manusia yang kompetitif. Pengelolaan dan Pengembangan Karir merupakan usulan perbaikan yang dapat mengembangkan SDM secara terencana dan berkelanjutan.

Hal ini mencakup berbagai kegiatan, mulai dari perencanaan karier, pengembangan keterampilan dan kompetensi, hingga pemetaan jalur karier yang jelas bagi karyawan. Penting bagi organisasi atau perusahaan untuk mengintegrasikan Pengelolaan dan Pengembangan Karir dengan kegiatan manajemen SDM lainnya, seperti perencanaan SDM, rekrutmen, dan seleksi. (Amin Wijaya Tunggal, 2003). Dengan melakukan hal ini, dapat mendapatkan tenaga kerja potensial dengan kualitas terbaik yang memiliki kesempatan untuk mengembangkan karier sesuai dengan tuntutan lingkungan bisnis. Melalui Pengelolaan dan Pengembangan Karir yang efektif, karyawan dapat terus meningkatkan kemampuan dan kompetensi sesuai dengan tuntutan pasar. Dengan demikian, tidak hanya mampu mempertahankan eksistensi organisasi, tetapi juga mampu mengembangkan dan memajukan organisasi

tersebut di masa depan. Selain itu, Pengelolaan dan Pengembangan Karir juga dapat meningkatkan motivasi dan loyalitas karyawan. Ketika karyawan melihat adanya kesempatan pengembangan karir yang jelas di organisasi tempat bekerja, cenderung lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaik. Hal ini dapat membantu organisasi atau perusahaan dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan berinovasi.(Gomez, 2000)

Dalam era ini Pengelolaan dan Pengembangan Karir juga harus mempertimbangkan perubahan teknologi dan tren yang muncul. Organisasi atau perusahaan perlu memberikan pelatihan dan pengembangan yang relevan dengan perkembangan teknologi seperti kecerdasan buatan (AI), otomatisasi, big data, dan lain sebagainya. Dengan melakukan hal ini, karyawan dapat memperoleh keterampilan yang relevan dengan masa depan dan mampu menghadapi perubahan yang terjadi di dunia kerja. Pengelolaan dan Pengembangan Karir merupakan kegiatan penting dalam manajemen SDM untuk mengembangkan karyawan yang kompetitif dan siap menghadapi tantangan bisnis dan pasar di masa yang akan datang. Dalam era revolusi industri 4.0 dan era society 5.0, organisasi atau perusahaan harus melihat Pengelolaan dan Pengembangan Karir sebagai investasi jangka panjang untuk menjaga eksistensi dan mengembangkan potensi. (Ellitan, 2020)

8.2. Pentingnya Pengelolaan dan Pengembangan Karir

Pengelolaan dan pengembangan karir adalah aspek yang sangat penting dalam kehidupan seseorang. (Flippo, 2000). Berikut adalah beberapa alasan mengapa pengelolaan dan pengembangan karir itu penting:

1. Pengembangan Pribadi: Pengelolaan dan pengembangan karir membantu seseorang untuk mengenali kekuatan, minat, dan nilai-nilai pribadi. Ini melibatkan pemahaman

diri yang lebih baik, sehingga individu dapat memilih jalur karir yang sesuai dengan keahlian dan minat. Dengan mengembangkan karir, seseorang dapat membangun potensi pribadi dan mencapai tujuan hidup yang lebih memuaskan;

2. Peningkatan Keterampilan: Dalam mengelola dan mengembangkan karir, seseorang dihadapkan pada kesempatan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan. Ini bisa melalui pendidikan formal, pelatihan, sertifikasi, atau pengalaman kerja. Dengan meningkatkan keterampilan, seseorang menjadi lebih berdaya dan siap menghadapi persaingan di pasar kerja yang terus berkembang;
3. Peningkatan Peluang: Melalui pengelolaan dan pengembangan karir, seseorang dapat meningkatkan peluang untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik dan berkembang di dalamnya. Dengan membangun portofolio keterampilan dan pengalaman yang solid, individu memiliki daya tarik yang lebih besar bagi perekrut dan peluang karir yang lebih baik. Ini membuka pintu bagi kemungkinan promosi, kenaikan gaji, dan kepuasan kerja yang lebih tinggi;
4. Adaptasi terhadap Perubahan: Dunia kerja terus berubah dengan cepat karena faktor-faktor seperti kemajuan teknologi, perubahan ekonomi, dan tren industri. Pengelolaan karir yang efektif memungkinkan seseorang untuk beradaptasi dengan perubahan tersebut. Ini termasuk mengembangkan keterampilan baru, mengeksplorasi bidang pekerjaan yang berkembang, atau bahkan beralih ke karir yang berbeda. Dengan fleksibilitas dan adaptabilitas, seseorang dapat tetap relevan dan berhasil di tengah perubahan yang tak terelakkan;
5. Peningkatan Kepuasan Kerja: Pengelolaan dan pengembangan karir yang baik dapat berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja. Ketika seseorang dapat mengejar minat dan passion, serta memiliki kesempatan untuk tumbuh dan berkembang, lebih cenderung merasa

terpenuhi dalam pekerjaan. Hal ini dapat meningkatkan motivasi, kesejahteraan, dan keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi.

Pengelolaan dan pengembangan karir adalah suatu perjalanan yang terus berlanjut. Dalam menghadapi dinamika dunia kerja yang terus berubah, penting bagi individu untuk mengambil inisiatif dalam mengelola dan mengembangkan karir. Dengan demikian, dapat mencapai pertumbuhan pribadi, kepuasan kerja, dan kesuksesan

8.2.1. Pengertian Perencanaan Karir (Career Planning)

Perencanaan karir adalah suatu proses di mana individu merencanakan langkah-langkah untuk mencapai tujuan karirnya. Ini melibatkan identifikasi tujuan karir jangka pendek dan jangka panjang, serta penentuan tindakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Perencanaan karir (*career planning*) adalah suatu proses dimana individu bisa mengidentifikasi serta mengambil langkah-langkah dalam mencapai tujuan-tujuan karirnya.

Dalam perencanaan karir, individu biasanya melakukan evaluasi diri untuk memahami minat, nilai-nilai, keahlian, dan potensi. Demikian juga mengidentifikasi peluang karir yang sesuai dengan minat dan keahlian. Setelah itu, individu dapat mengembangkan rencana tindakan yang mencakup pendidikan, pelatihan, pengalaman kerja, dan jaringan yang diperlukan untuk mencapai tujuan karir. Perencanaan karir juga melibatkan peninjauan dan penyesuaian terhadap rencana tersebut seiring berjalannya waktu. Individu perlu mengikuti perkembangan di bidangnya, memperbarui keterampilan, dan menyesuaikan tujuan karir dengan perubahan kebutuhan dan preferensi pribadi

8.2.2. Elemen Utama Perencanaan Karir

Elemen utama dalam perencanaan karir meliputi beberapa faktor penting yang perlu dipertimbangkan untuk

mencapai tujuan karir yang diinginkan. Berikut adalah beberapa elemen utama dalam perencanaan karir:

- a. **Penilaian Diri:** Pertama-tama, penting untuk melakukan penilaian diri secara jujur untuk mengetahui minat, keahlian, nilai-nilai, dan potensi yang dimiliki. Ini melibatkan mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, minat, dan nilai-nilai pribadi. Penilaian diri yang jelas membantu memahami bidang-bidang yang paling cocok dengan kepribadian dan tujuan;
- b. **Penetapan Tujuan:** Setelah melakukan penilaian diri, langkah selanjutnya adalah menetapkan tujuan karir yang jelas dan dapat diukur. Tujuan ini haruslah realistis dan dapat dicapai dalam jangka waktu tertentu. Misalnya, tujuan jangka pendek, menengah, dan jangka panjang dapat membantu mengarahkan tindakan dalam perencanaan karir;
- c. **Penelitian Pasar Kerja:** Salah satu elemen kunci dalam perencanaan karir adalah penelitian menyeluruh tentang pasar kerja dan tren industri terkait. Ini melibatkan mengidentifikasi peluang karir yang tersedia, tren yang sedang berkembang, dan permintaan tenaga kerja di bidang yang diminati. Penelitian pasar kerja membantu memahami persyaratan keterampilan yang dibutuhkan, tingkat gaji yang dapat diharapkan, dan peluang kemajuan dalam karir yang dipilih;
- d. **Pengembangan Keterampilan:** Untuk mencapai tujuan karir, penting untuk mengembangkan keterampilan yang relevan dengan bidang yang diminati. Ini dapat melibatkan pendidikan formal, pelatihan profesional, magang, atau pengalaman kerja yang relevan. Peningkatan keterampilan membantu meningkatkan daya saing dan memperluas peluang karir;
- e. **Jaringan dan Koneksi:** Memperluas jaringan dan menjalin hubungan yang baik dalam lingkungan profesional sangat penting dalam perencanaan karir. Berinteraksi dengan orang-orang yang memiliki minat dan tujuan serupa dapat membuka pintu peluang, memberikan wawasan

industri, dan mendukung perkembangan karir . Bergabung dengan kelompok profesional, menghadiri seminar atau konferensi, dan memanfaatkan platform online untuk berhubungan dengan para profesional di bidang yang diminati adalah beberapa cara untuk membangun jaringan yang kuat;

- f. Penyesuaian dan Evaluasi: Perencanaan karir adalah proses dinamis yang perlu disesuaikan dari waktu ke waktu. Evaluasi secara berkala tentang kemajuan terhadap tujuan, penyesuaian strategi jika diperlukan, dan fleksibilitas untuk mengatasi perubahan yang terjadi dalam lingkungan kerja adalah penting untuk mencapai kesuksesan dalam perencanaan karir.

Selain elemen-elemen ini, perencanaan karir juga melibatkan komitmen, ketekunan, dan keberanian untuk meng
Tahapan Perjalanan Karir Secara umum, tahapan perjalanan karir seseorang dapat dikelompokkan ke dalam 5 (lima) tahapan yang didasarkan pada usia, yaitu

1. Pertumbuhan (<15 tahun);
2. Penjajakan (15-24 tahun);
3. Pemantapan (25-44 tahun);
4. Pemeliharaan (45-65 tahun);
5. Kemunduran (>66 tahun)

8.2.3. Perencanaan Karir Organisasional (Organizational Career Planning)

Program perencanaan karir organisasional memiliki tujuan yang sangat penting untuk mencapai pengembangan dan keberhasilan sumber daya manusia di dalam suatu organisasi. Berikut adalah penjelasan tujuan-tujuan tersebut:

- a. Pengembangan yang Lebih Efektif Tenaga Berbakat yang Tersedia: Program perencanaan karir organisasional bertujuan untuk mengidentifikasi dan mengembangkan potensi dan bakat yang ada di dalam organisasi. Dengan memetakan jalur-jalur karir dan memberikan

kesempatan pengembangan yang tepat, program ini dapat membantu dalam mengoptimalkan dan memanfaatkan tenaga berbakat yang ada secara efektif. Kesempatan Penilaian Diri bagi Karyawan ;

- b. Program perencanaan karir memberikan kesempatan bagi karyawan untuk melakukan penilaian diri secara terstruktur. Hal ini memungkinkan untuk mempertimbangkan jalur-jalur karir yang tersedia, baik yang tradisional maupun yang baru, serta merencanakan langkah-langkah untuk mencapai tujuan karir ;
- c. Pengembangan Sumber Daya Manusia yang Lebih Efisien: Dengan memahami kebutuhan organisasi dan individu, program perencanaan karir dapat membantu dalam mengembangkan sumber daya manusia yang lebih efisien. Ini melibatkan penempatan karyawan yang tepat di divisi atau lokasi yang sesuai dengan keahlian dan minat, sehingga menciptakan sinergi dan produktivitas yang lebih tinggi ;
- d. Kepuasan Kebutuhan Pengembangan Pribadi Karyawan: Program perencanaan karir organisasional memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan diri sendiri. Dengan memberikan akses ke pelatihan, pendidikan, dan pengalaman on-the-job training yang relevan, program ini dapat memenuhi kebutuhan pengembangan pribadi karyawan, sehingga meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja ;
- e. Peningkatan Kinerja melalui Pengalaman On-the-Job Training: Program perencanaan karir juga bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan melalui pengalaman on-the-job training. Dengan memberikan kesempatan perpindahan karir vertikal dan horizontal, karyawan dapat memperoleh wawasan dan keterampilan baru yang diperlukan untuk mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi dalam organisasi ;

- f. Meningkatkan Loyalitas dan Motivasi Karyawan: Melalui program perencanaan karir yang baik, organisasi dapat meningkatkan loyalitas dan motivasi karyawan. Dengan memberikan kesempatan pengembangan dan kenaikan jabatan yang jelas, karyawan merasa dihargai dan memiliki prospek yang jelas untuk pertumbuhan karir, sehingga meningkatkan tingkat retensi karyawan.

Metode Penentuan Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan: Program perencanaan karir dapat berfungsi sebagai metode untuk menentukan kebutuhan pelatihan dan pengembangan di dalam organisasi. Melalui proses penilaian diri dan pemetaan jalur karir, organisasi dapat mengidentifikasi area di mana karyawan membutuhkan pengembangan tambahan.

8.2.4. Langkah- Langkah Perencanaan Karir

Setelah menyusun rencana karir, langkah selanjutnya adalah melaksanakan rencana-rencana tersebut. Ini melibatkan tindakan nyata untuk mencapai tujuan karir yang telah ditetapkan. Beberapa langkah yang dapat diambil dalam melaksanakan rencana karir meliputi:

- a. Pendidikan dan Pengembangan Diri: Mengidentifikasi keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk mencapai tujuan karir dan melakukan upaya untuk meningkatkan pendidikan dan pengembangan diri. Ini bisa meliputi mengambil kursus tambahan, menghadiri seminar atau konferensi, membaca buku atau sumber daya lainnya yang relevan dengan bidang karir yang dikejar ;
- b. Membangun Jaringan: Membangun hubungan dan jaringan profesional yang kuat dapat membantu dalam memperluas peluang karir. Ini bisa dilakukan dengan menghadiri acara-industri, bergabung dengan kelompok profesional, atau memanfaatkan media sosial dan platform profesional online ;

- c. Mencari Pengalaman Kerja: Mendapatkan pengalaman kerja yang relevan dan bermanfaat dalam bidang karir yang dituju. Ini bisa melibatkan magang, pekerjaan paruh waktu, proyek sukarela, atau mencari kesempatan pengembangan di tempat kerja saat ini ;
- d. Meningkatkan Keterampilan: Terus mengasah dan meningkatkan keterampilan yang diperlukan dalam bidang karir yang dikejar. Ini bisa melibatkan pelatihan keterampilan tambahan, mengambil tanggung jawab proyek yang menantang, atau mencari mentor yang dapat membantu dalam pengembangan keterampilan ;
- e. Evaluasi dan Penyesuaian: Secara teratur mengevaluasi kemajuan karir, mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki, dan membuat penyesuaian jika diperlukan. Hal ini memungkinkan seseorang untuk tetap fleksibel dan mengubah rencana jika ada perubahan dalam tujuan karir atau kondisi eksternal ;
- f. Selama melaksanakan rencana karir, penting untuk tetap fokus, gigih, dan fleksibel. Pada saat yang sama, juga penting untuk mengambil waktu untuk merayakan pencapaian kecil dan menjaga keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi.

8.3. Metode Pengelolaan dan Pengembangan Karir

Pengelolaan dan Pengembangan Karir dapat dilakukan melalui tiga cara utama, yaitu:

- 1. Pendidikan karir melibatkan penguasaan keterampilan dan pengetahuan yang relevan dengan bidang atau industri yang ingin masuki. Ini dapat dilakukan melalui pendidikan formal seperti program sarjana atau pascasarjana, atau melalui pendidikan non-formal seperti kursus atau pelatihan terkait karir. Pendidikan karir

membantu memperoleh pemahaman yang mendalam tentang bidang pekerjaan yang diminati dan mengembangkan keterampilan yang diperlukan untuk berhasil di dalamnya.

2. Penyediaan informasi melibatkan pencarian dan penelusuran informasi tentang berbagai pilihan karir, tren industri, peluang pekerjaan, dan persyaratan yang diperlukan untuk masuk ke bidang tertentu. dapat mengumpulkan informasi ini melalui berbagai sumber seperti buku, artikel, situs web, seminar, konferensi, dan wawancara dengan profesional yang berpengalaman di bidang yang diminati. Penyediaan informasi membantu memahami persyaratan, tantangan, dan peluang yang terkait dengan berbagai bidang pekerjaan;
3. Bimbingan karir melibatkan mendapatkan bantuan dari seorang profesional atau penasihat karir yang berpengalaman. Hal ini dapat membantu mengeksplorasi minat, nilai-nilai, keahlian, dan kepribadian untuk menentukan arah karir yang sesuai. Bimbingan karir juga melibatkan pembuatan rencana karir yang realistis dan langkah-langkah konkret untuk mencapainya. Penasihat karir dapat memberikan saran, memfasilitasi pengembangan keterampilan, memberikan umpan balik, dan membantu mengatasi tantangan yang mungkin hadapi dalam perjalanan karir .

Pengelolaan dan Pengembangan karir yang efektif menggabungkan ketiga aspek ini untuk membantu mengidentifikasi tujuan karir yang sesuai, mengembangkan keterampilan yang diperlukan, dan membuat langkah-langkah yang tepat untuk mencapai kesuksesan dalam bidang yang pilih. Penting untuk memiliki pemahaman yang baik tentang minat, nilai-nilai, dan potensi sendiri serta tentang dunia kerja agar dapat membuat keputusan karir yang baik dan membangun karir yang memuaskan

8.3.1. Kegiatan Pengembangan Karir

Pengembangan karir (career development) melibatkan serangkaian kegiatan yang bertujuan untuk mempersiapkan individu dalam mencapai kemajuan pada jalur karir yang telah direncanakan. Beberapa prinsip penting dalam pengembangan karir meliputi:

- a. Pekerjaan itu sendiri mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap pengembangan karir: Artinya, pekerjaan yang dijalani oleh seseorang memiliki dampak signifikan terhadap perkembangan dan kemajuan karir. Tugas dan tanggung jawab yang diemban dalam pekerjaan dapat membentuk keterampilan dan pengalaman yang relevan dengan jalur karir yang diinginkan ;
- b. Bentuk pengembangan keterampilan yang dibutuhkan ditentukan oleh permintaan pekerjaan yang spesifik: Setiap pekerjaan memiliki persyaratan dan tuntutan keterampilan yang berbeda. Oleh karena itu, pengembangan karir harus didasarkan pada pemahaman yang baik tentang jenis keterampilan yang dibutuhkan dalam pekerjaan tertentu. Ini memungkinkan individu untuk fokus pada pengembangan keterampilan yang relevan dengan jalur karir ;
- c. Pengembangan akan terjadi hanya jika individu belum memperoleh keterampilan yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan: Jika seseorang telah mencapai keterampilan yang diperlukan untuk pekerjaan saat ini, pengembangan karir mungkin tidak terjadi secara otomatis. Pengembangan karir cenderung terjadi ketika individu menghadapi kesenjangan antara keterampilan yang dimiliki dan keterampilan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan karir ;
- d. Waktu yang digunakan untuk pengembangan dapat direduksi/dikurangi dengan mengidentifikasi rangkaian penempatan pekerjaan individu yang rasional:

Pengembangan karir dapat dipercepat dengan memanfaatkan kesempatan penempatan pekerjaan yang dirancang secara strategis. Memilih pekerjaan atau proyek yang memberikan pengalaman dan peluang belajar yang signifikan dapat mempercepat pertumbuhan karir seseorang.

Penerapan prinsip-prinsip ini dalam pengembangan karir dapat membantu individu mempersiapkan diri untuk mencapai tujuan karir yang diinginkan. Dengan memahami permintaan pekerjaan, fokus pada pengembangan keterampilan yang relevan, dan memanfaatkan peluang penempatan pekerjaan secara bijaksana, individu dapat meningkatkan prospek dan kemajuan dalam karir

8.3.2. Manfaat Pengembangan Karir

Pengembangan karir memiliki banyak manfaat yang dapat mempengaruhi kehidupan seseorang secara positif. Berikut ini beberapa manfaat utama pengembangan karir:

1. **Pertumbuhan Profesional:** Pengembangan karir membantu individu meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi dalam bidang pekerjaan. Dengan mengikuti pelatihan, kursus, atau seminar terkait dengan karir individu dapat meningkatkan kemampuan, menjadi ahli di bidang tertentu, dan tetap relevan dalam industri yang terus berkembang ;
2. **Peluang Karir yang Lebih Baik:** Dengan mengembangkan karir, individu memiliki peluang yang lebih baik untuk mendapatkan promosi, kenaikan gaji, atau kesempatan pekerjaan baru. Meningkatnya keterampilan dan pengalaman membuat lebih menarik bagi pengusaha dan membuka pintu untuk kemajuan karir yang lebih baik ;
3. **Kepercayaan Diri yang Meningkat:** Dengan mengembangkan karir, individu dapat meningkatkan kepercayaan diri. Meningkatnya keterampilan dan

pengetahuan memberikan rasa yakin dalam menjalankan tugas-tugas pekerjaan, berkomunikasi dengan rekan kerja, dan menghadapi tantangan yang mungkin muncul. Kepercayaan diri yang tinggi juga dapat mempengaruhi kesuksesan secara keseluruhan dalam kehidupan pribadi dan profesional ;

4. Jaringan dan Hubungan Profesional: Pengembangan karir memungkinkan individu untuk membangun jaringan dan hubungan yang kuat dengan profesional di bidang. Melalui pelatihan, konferensi, atau acara networking, individu dapat bertemu dengan orang-orang dengan minat dan tujuan serupa. Jaringan yang kuat dapat membantu individu dalam mendapatkan informasi, peluang kerja, dan sumber daya yang berguna untuk perkembangan karir ;
5. Fleksibilitas dan Keterampilan Beradaptasi: Pengembangan karir membantu individu mengembangkan keterampilan fleksibilitas dan adaptasi yang penting dalam dunia kerja yang terus berubah. Dengan meningkatkan keterampilan seperti kemampuan berpikir kritis, pemecahan masalah, dan kreativitas, individu dapat dengan mudah menyesuaikan diri dengan perubahan tuntutan pekerjaan dan memainkan peran yang berbeda dalam organisasi ;
6. Peningkatan Kepuasan Kerja: Ketika individu terus mengembangkan karir cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan. Peningkatan keterampilan, kemajuan karir, dan tantangan baru dapat memberikan motivasi dan kepuasan yang lebih besar dalam pekerjaan sehari-hari ;
7. Kesempatan Belajar dan Pertumbuhan Pribadi: Pengembangan karir juga memberikan kesempatan bagi individu untuk terus belajar dan berkembang secara pribadi. Proses pembelajaran yang berkelanjutan dapat memberikan kepuasan intelektual dan memperkaya kehidupan seseorang di luar konteks pekerjaan. Pengembangan karir adalah investasi yang berharga.

8.3.3. Peranan Departemen SDM dalam Perencanaan dan Pengembangan Karir

Departemen sumber daya manusia memiliki tanggung jawab untuk mengendalikan dan mengelola fungsi manajemen sumber daya manusia di perusahaan. (Amos, A. Ristow, 2004). Beberapa contoh aktivitas yang dilakukan dalam peran sebagai *control role* antara lain : dalam merumuskan kebijakan yaitu bertanggung jawab dalam merumuskan kebijakan terkait sumber daya manusia, seperti kebijakan rekrutmen, kebijakan kompensasi dan tunjangan, kebijakan pengembangan karyawan, dan kebijakan manajemen kinerja. Kebijakan-kebijakan ini bertujuan untuk mengendalikan dan mengarahkan praktik sumber daya manusia di perusahaan. Setelah kebijakan sumber daya manusia dirumuskan, departemen sumber daya manusia bertugas untuk mengimplementasikan kebijakan tersebut di seluruh organisasi. Departemen SDM berperan dalam mengkomunikasikan kebijakan kepada karyawan dan memastikan pemahaman dan kepatuhan terhadap kebijakan tersebut.

Departemen sumber daya manusia memiliki peran penting dalam mengendalikan sumber daya manusia di perusahaan, melakukan pemantauan terhadap kehadiran dan absensi karyawan, mengelola cuti dan izin, dan memastikan kepatuhan terhadap peraturan perusahaan terkait jam kerja dan kedisiplinan.(Rivai, 2004) Departemen sumber daya manusia juga bertanggung jawab untuk memantau kinerja karyawan. Tugas tersebut melakukan evaluasi kinerja secara rutin, memberikan umpan balik kepada karyawan, dan mengelola proses penilaian kinerja. Dengan melakukan pemantauan kinerja, departemen sumber daya manusia dapat mengendalikan dan meningkatkan produktivitas serta kualitas kinerja karyawan. Departemen sumber daya manusia melakukan pencatatan dan pelaporan terkait aktivitas sumber daya manusia di perusahaan, mengumpulkan data terkait karyawan, termasuk data perekrutan, data kinerja, dan data kompensasi. Selain itu, departemen sumber daya manusia juga melakukan analisis data untuk memberikan informasi strategis

kepada manajemen perusahaan dalam pengambilan keputusan terkait sumber daya manusia. Dalam keseluruhan, peran *Control role* dalam departemen sumber daya manusia merupakan peran yang berfokus pada pengendalian, pengelolaan, dan pemantauan sumber daya manusia di perusahaan. Departemen sumber daya manusia berperan sebagai wakil pihak top management perusahaan untuk memastikan implementasi kebijakan dan pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dan efisien.(Ambar Teguh S., 2003)



Gambar 8.1 Kegiatan Pelatihan Pegawai sebagai contoh control role bagian SDM
(Sumber : Dokumentasi pribadi)

DAFTAR PUSTAKA

- Ambar Teguh S. (2003) *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Amin Wijaya Tunggal (2003) *Audit Manajemen Kontemporer*. Revisi. Jakarta: Harvarindo.
- Amos, A. Ristow, & R. (2004) *Human Resource Management*. 2nd Ed. Juta: Lansdowne.
- Ellitan, L. (2020) 'Bersaing di Era Revolusi Industri 4.0 dan Society 5.0'.
- Flippo, E. B. (2000) *Manajemen Personalia*. keenam Jil. Erlangga.
- Gomez, F. C. (2000) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Ke. Yogyakarta.: Andi Offset.
- Rivai, V. (2004) *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: dari Teori ke Praktek*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

BAB 9

PENGARUH PERBEDAAN INDIVIDU TERHADAP KINERJA

9.1. Pendahuluan

Manusia adalah makhluk yang dapat dipandang dari berbagai sudut pandang. Agar dapat mencapai tujuan setiap perusahaan atau organisasi harus lebih mengembangkan sumber daya manusia. Penelitian yang dilakukan ini termasuk dalam penelitian penjelasan. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa perbedaan individu tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi, karyawan menganggap tidak semua klasifikasi perbedaan individu berpengaruh terhadap motivasi. Perilaku kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi, dengan terciptanya perilaku kerja yang baik pada karyawan maka motivasi kerja karyawan tersebut tinggi. Perbedaan individu juga tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja, karyawan merasa bahwa karyawan dengan usia yang lebih tua memiliki kinerja yang lebih baik daripada karyawan dengan usia lebih muda karena karyawan dengan usia tua lebih banyak memiliki pengalaman kerja dibandingkan karyawan dengan usia yang lebih muda, namun selain perbedaan individu, perilaku kerja juga tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja, kinerja karyawan tidak dipengaruhi oleh perilaku kerja dalam hal kemampuan berhubungan sosial, kualitas pekerjaan, kebiasaan kerja, dan pengendalian diri.

Motivasi kerja juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja pada karyawan, motivasi yang dilakukan oleh manajer dapat memberikan dorongan dan semangat kerja kepada karyawan agar bekerja lebih giat lagi, sehingga pada gilirannya

karyawan dapat lebih maju dan meningkatkan kinerjanya. signifikan terhadap kinerja, dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Perbedaan individu terhadap kinerja karyawan sangat penting di bahas agar bisa memahami perbedaan setiap individu dan memanfaatkan perbedaan tersebut supaya dapat memberi dampak positif bagi perusahaan. Setiap individu memiliki karakter bawaan dan karakter yang terbentuk dari pengaruh lingkungan. Kepribadian merupakan salah satu faktor penting bagi suatu instansi untuk melihat kinerja pegawainya karena kepribadian seseorang akan menentukan hasil kerjanya sendiri. Kepribadian merupakan latar belakang dari perilaku seseorang. Hal tersebut berarti bahwa kepribadian itu menunjukkan perilaku dari sikap-sikap seorang individu untuk dapat berbuat, mengetahui, berpikir dalam sebuah organisasi. Kepribadian biasanya akan tergambar pada kehidupan sehari-hari dari pegawai itu sendiri, bagaimana reaksi atau responnya ketika mendapat dan menyelesaikan tugas dari organisasi. Biasanya akan terlihat dalam lingkungan pekerjaan bagaimana cara pegawai bersosial, cara bertutur kata baik terhadap atasan, sesama derajat maupun bawahan.

Menurut Hasibuan (2010) kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman. Menurut Rivai (2009) kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas di banding dengan standar hasil kerja. Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan dapat di simpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang sudah di capai seseorang atau karyawan dalam melaksanakan tugas dari perusahaan yang diberikan kepadanya. Kinerja juga dapat di ukur melalui hasil kerja dari karyawan tersebut secara kualitas dengan tanggung jawab yang sudah diberikan kepada karyawan tersebut

Ada beberapa faktor yang menyebabkan perbedaan individu dalam suatu industri, yaitu: Perbedaan Individu, setiap

manusia pasti memiliki perbedaan individu selain dengan perbedaan seperti ras, jenis kelamin, etnis namun lebih luas lagi yang mencakup variabel usia, pendidikan, bahasa, agama, dan perbedaan karakteristik pada masing-masing diri kita agar mempunyai nilai-nilai, kesempatan dan persepsi terhadap diri sendiri dan orang lain. Menurut Tobi (2013) menyebutkan bahwa perbedaan individu wajar terjadi dalam sebuah perusahaan. Karakteristik dalam diri akan mempengaruhi cara kerja masing-masing karyawan hingga keseluruhan.

9.2. Macam-Macam Perbedaan Individu

Adapun macam-macam perbedaan individu menurut Hamalik (1993) yaitu sebagai berikut.

1. Kecerdasan, masing-masing dari seorang karyawan memiliki kecerdasan yang berbeda-beda yaitu ada karyawan tingkat kecerdasan yang tinggi seperti memiliki tingkat perhatian yang lebih baik, bekerja dengan cepat, mudah memahami pekerjaan, dan dapat menyelesaikan pekerjaan cepat waktu selain itu bisa mendapatkan solusi dengan cepat;
2. Bakat, masing-masing karyawan memiliki bakat yang berbeda-beda dan bakat tersebut mempengaruhi dari keberhasilan kerja yang dicapai. Agar mengetahui tingkat bakat dari masing-masing karyawan akan dibuatkan suatu tes kepada masing-masing karyawan;
3. Keadaan Jasmani, keadaan jasmani ini berkaitan dengan kesehatan jasmani dan rohani yang dimiliki oleh masing-masing karyawan juga berbeda-beda. Karyawan ada yang kurus dan gemuk, ada juga badan dengan kondisi sehat selalu dan buruk;
4. Latar Belakang Keluarga, masing-masing karyawan juga berbeda-beda antara masing-masing karyawan. Pada latar belakang masing-masing karyawan berpengaruh dengan masing-masing budaya yang diterapkan oleh keluarga mereka, maka berpengaruh dengan individu masing-masing;

5. Sosial Emosional, masing-masing karyawan memiliki sosial emosional juga berbeda-beda karena latar belakang sosial masing-masing dalam keluarga berbeda-beda.

9.3. Pengaruh Perbedaan Individu Terhadap Hubungan Karyawan dalam Industri

Masing-masing karyawan memiliki perbedaan individu dalam industri misalnya seperti perbedaan dalam kecerdasan intelektual, bakat, kesehatan tubuh, usia, persepsi dan sebagainya. Perbedaan individu yang dimiliki masing-masing karyawan dalam setiap industri tidak membuat para karyawan menjadi pecah belah dan tidak bisa bekerjasama antar karyawan lainnya, namun antar karyawan lainnya menjadi lebih makin kompak dalam kerjasama dalam bekerja di industri karena para karyawan saling melengkapi satu sama lainnya. Perbedaan individu dari masing-masing karyawan ini menjadikan suatu hal yang baik karena baik dari manajer juga dapat memahami perbedaan bakat yang dimiliki oleh masing-masing karyawannya sehingga pekerjaan yang karyawannya kerjakan bisa selesai tepat waktu dan karyawan juga nyaman selama bekerja di industri tersebut

Dapat disimpulkan bahwa perbedaan individu bisa menjadi baik jika masing-masing karyawan dan atasannya dapat memahami dan mengerti perbedaan masing-masing perbedaan individu karyawannya. Dapat memahami dan mengerti tentang perbedaan individu masing-masing orang sangat baik diterapkan dilingkungan sekitarnya sehingga mereka juga bisa menjadi damai dan tentram hidup dalam lingkungannya.

9.4. Penutup

Setiap orang pasti memiliki perbedaan individu berupa karakteristi, persepsi, kesehatan tubuh, bakat, kreatifitas dan lain-lainnya namun jika saling memahami dan mengerti perbedaan yang terjadi dalam setiap orang maka akan menjalin hubungan yang baik dalam lingkungan masyarakat dan juga lingkungan kerja.

Dapat disarankan agar bisa memahami dan mengerti perbedaan individu pada masing-masing orang lain maupun perbedaan diri sendiri agar mampu menjalin hubungan baik antara karyawan lain dan masyarakat sekitarnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Ermita. 2012. Hubungan Antar Manusia dan Semangat Kerja Karyawan. PEDAGOGI. Jurnal Ilmiah Pendidikan.
- Hamalik,O. 1993. Psikologi Manajemen Penuntun Bagi Pemimpin. Bandung: Trigenda Karya.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2010. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Mangkunegara, A. 1993. Psikologi Perusahaan. Bandung: Trigenda Karya.
- Rivai, Veithzal. 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Tobing, D. S. K. 2013. Pengaruh Perbedaan Individu dan Budaya Organisasi Terhadap Manajemen Perubahan PTPN XII Kebun Kendeng Lembu Glenmore di Banyuwangi. Journal of Chemical Information and Modeling.

BAB 10

PENILAIAN KERJA DALAM PERSPEKTIF PSIKOLOGI INDUSTRI DAN ORGANISASI

10.1. Pendahuluan

Penilaian kerja dalam perspektif psikologi industri dan organisasi merupakan proses sistematis untuk mengukur dan mengevaluasi kinerja individu di dalam suatu organisasi. Psikologi industri dan organisasi (I-O psychology) adalah cabang psikologi yang berfokus pada studi perilaku manusia di tempat kerja dan penerapannya dalam konteks organisasi. Penilaian kerja dalam perspektif psikologi industri dan organisasi melibatkan penggunaan berbagai alat dan metode untuk mengumpulkan data tentang kinerja individu. Penilaian kinerja merupakan salah satu kegiatan dalam psikologi industri dan organisasi yang berkaitan dengan perbaikan kinerja karyawan.

Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam penilaian kinerja dalam perspektif psikologi industri dan organisasi:

1. Identifikasi faktor-faktor penilaian kinerja, seperti ciri-ciri kepribadian, perilaku kerja, dan hasil kerja karyawan. Penilaian kinerja dilakukan untuk melihat perkembangan kinerja individu dalam periode tertentu.
2. Penilaian kinerja harus dilakukan secara objektif dan adil, sehingga tidak menimbulkan ketidakpuasan pada karyawan.
3. Penilaian kinerja dapat menjadi bahan memulai untuk memberikan penghargaan, promosi, atau pengembangan karir pegawai.

4. Penilaian kinerja juga dapat digunakan sebagai dasar untuk memberikan umpan balik atau feedback kepada karyawan, sehingga karyawan dapat memperbaiki kinerjanya di masa yang akan datang.
5. Dalam melakukan penilaian kinerja, perlu diperhatikan bahwa penilaian yang tidak objektif dan adil dapat menimbulkan ketidakpuasan pada karyawan dan berdampak negatif pada produktivitas kerja. Oleh karena itu, penilaian kinerja harus dilakukan dengan hati-hati dan didasarkan pada faktor-faktor yang relevan dengan pekerjaan karyawan..

Pada Bab ini penulis tidak hanya membahas tentang teori yang sudah berkembang dengan era saat ini. tetapi juga terdapat pembahasan tentang praktik langsung tentang penilaian kerja dalam perspektif psikologi industri dan organisasi dalam mengarah pada perubahan dan pengembangan ke arah yang lebih baik. Dalam melakukan kegiatan di bidang psikologi industri, perlu diperhatikan bahwa psikologi industri dan organisasi merupakan cabang ilmu psikologi yang mempelajari perilaku manusia di tempat kerja. Fokus dari ilmu ini adalah pengembangan manusia di tempat kerja agar mereka dapat bekerja lebih efisien. Oleh karena itu, psikologi industri dan organisasi dapat digunakan sebagai sarana untuk meningkatkan produktivitas perusahaan dan kepuasan kerja karyawan.(Dessler. Gary., 2016)

10.2. Pentingnya Penilaian Kinerja

Dalam melakukan penilaian kinerja, perlu diperhatikan bahwa penilaian yang tidak objektif dan adil dapat menimbulkan ketidakpuasan pada karyawan dan berdampak negatif pada produktivitas kerja. Oleh karena itu, penilaian kinerja harus dilakukan dengan hati-hati dan didasarkan pada faktor-faktor yang relevan dengan pekerjaan karyawan. Penilaian kinerja juga harus dilakukan secara teratur dan berkala, sehingga dapat memberikan gambaran yang akurat tentang perkembangan kinerja karyawan.

Penilaian kinerja adalah pelaksanaan evaluasi kinerja karyawan pada masa jabatan sekarang atau pada saat lampau serta terhadap kriteria kinerja karyawan melalui tahap- tahap perencanaan sesuai standar yang telah ditentukan. Tujuannya adalah agar memberi dasar keputusan gaji, promosi, dan retensi pada penilaian karyawan bagi pemberi kerja dimana proses mengevaluasi kinerja pemberi kerja sangat penting. Manajemen kinerja berarti meyakinkan tujuan keseluruhan perusahaan sejalan dengan kinerja setiap karyawan. Penilaian memungkinkan Manajer dan program pengembangan bawahan memperbaiki kekurangan dan memperkuat bawahan, dan evaluasi memberikan kesempatan untuk meninjau rencana karir karyawan berdasarkan kekuatan dan kelemahan yang mereka tunjukkan. Terakhir, penilaian memungkinkan penyelia untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan tindakan perbaikan yang diperlukan. (Gary Desler, 2015)

Tidak sedikit organisasi menggunakan penilaian kinerja tahunan untuk menilai dan memberikan umpan balik tentang bagaimana karyawan mereka bekerja. Kehadiran dan pencapaian target dapat menjadi bagian dari penilaian kinerja. Seorang manajer akan membuat keputusan tentang kompensasi, promosi, pelatihan tambahan, pemindahan, atau bahkan pemutusan hubungan kerja berdasarkan evaluasi ini. Studi menunjukkan bahwa 62% dari evaluasi penilai terhadap seorang karyawan berasal dari penilai sendiri, bukan dari karyawan itu sendiri. Bias harus dihilangkan jika penilaian ingin efektif. Keterlibatan harus didasarkan pada tujuan organisasi, didasarkan pada standar objektif, dan dibangun melalui diskusi dua arah. (Louis E. Boone, David L. Kurtz, Brahm Canzer, 2021)

Dari tinjauan penulis dan beberapa pendapat ahli bahwa Penilaian kinerja sangat penting bagi perusahaan dan karyawan. Berikut adalah beberapa manfaat penilaian kinerja bagi perusahaan.

1. Memberikan informasi tentang hasil yang diinginkan dari sebuah pekerjaan.
2. Mencegah terdapatnya miskomunikasi berkaitan dengan pekerjaan.

3. Membantu pegawai mengatasi masalah eksternal dengan penilaian kinerja, sehingga atasan akan mengetahui apa yang menyebabkan terjadinya unjuk kerja yang jelek sehingga atasan dapat membantu mengatasinya.
4. Dapat memberikan peluang kepada seluruh karyawan untuk mengambil langkah perbaikan dan meningkatkan kualitas kinerja melalui feedback atau masukan yang diberikan oleh pihak perusahaan.
5. Menciptakan pengembangan karier.
6. Meningkatkan kinerja. Meningkatkan keterlibatan karyawan.
7. Mengklarifikasi ekspektasi.
8. Memungkinkan percakapan terbuka tentang ekspektasi dan sasaran kerja.
9. Menghasilkan tenaga kerja yang lebih termotivasi dan berdedikasi.
10. Karyawan dapat mengetahui kelebihan dan kelemahannya, sehingga dapat meningkatkan kinerja mereka.
11. Dapat meningkatkan kepuasan kerja.

Adanya penilaian kinerja dalam sebuah perusahaan akan menguntungkan semua orang di dalamnya. Tidak diragukan lagi, evaluasi ini sangat penting bagi mereka yang bekerja di bidang manajemen sumber daya manusia, seperti manajer sumber daya manusia dan manajer HR. Perusahaan harus menggunakan software kinerja agar penilaian kinerja dapat dilakukan dengan baik. Software ini dapat membantu proses evaluasi berjalan lebih efisien, yang pada gilirannya akan meningkatkan keberhasilan perusahaan. (Dr. Umi Anugerah Izzati, M.Psi, Psikolog Olievia Prabandini Mulyana, 2019)



Gambar 10.1 Penilaian Kinerja Oleh Manajer
(Sumber : Dokumentasi Pribadi)

10.3. Pihak- Pihak Yang Terlibat dalam Penilaian Kinerja

Dalam proses penilaian kinerja karyawan, ada banyak pihak yang terlibat. Mereka yang terlibat dalam penilaian kinerja karyawan adalah manajer atau supervisor.

1. Manajer adalah orang yang memberikan penilaian kinerja kepada karyawan yang berada di bawahnya;
2. Karyawan itu sendiri: Karyawan yang dievaluasi juga dapat memberikan penilaian terhadap kinerja mereka sendiri.;
3. Bawahan dari karyawan yang dinilai: orang yang menjadi bawahan dari karyawan yang dinilai juga dapat memberikan penilaian kinerja terhadap karyawan tersebut;
4. Rekan kerja/ Kolega: orang lain yang bekerja dengan karyawan yang dinilai juga dapat memberikan penilaian kinerja terhadap karyawan tersebut;
5. Penilai dari Luar, orang-orang dari luar yang diundang untuk melakukan tinjauan kinerja juga dapat melakukan penilaian dari luar penilaian. Salah satu contoh penilaian

ini adalah ketika seorang direktur perguruan tinggi dievaluasi oleh suatu tim peninjau. Klien dan pelanggan organisasi juga merupakan sumber penilaian dari luar;

6. Penilaian dari Multisumber (Umpan Balik 360o). Dengan umpan balik multisumber, manajer tidak lagi menjadi satu-satunya sumber informasi tentang penilaian kinerja. Berbagai rekan kerja dan pelanggan dapat memberikan umpan balik kepada manajer tentang kinerja karyawan mereka, yang memungkinkan manajer untuk mendapatkan masukan dari berbagai sumber. Namun, manajer tetap menjadi titik pusat untuk menerima umpan balik dari awal dan melakukan tindak lanjut yang diperlukan. (Mathis dan Jackson, 2016)

Selain itu, pelanggan juga dapat diminta untuk memberikan penilaian kinerja terhadap karyawan yang melayani mereka. Pihak yang memberikan penilaian kinerja biasanya merupakan pihak manajemen atau pegawai yang berwenang untuk memberikan penilaian terhadap tenaga kerja yang bersangkutan. Penilaian kinerja karyawan dilakukan untuk menilai kinerja tenaga kerja dengan cara membandingkan kinerja atas kinerja dengan uraian/deskripsi pekerjaan dalam suatu periode tertentu. Pihak manajemen atau pegawai yang berwenang untuk memberikan penilaian terhadap tenaga kerja yang bersangkutan biasanya merupakan atasan langsung secara hierarkis atau pihak lain yang diberikan wewenang atau ditunjuk langsung untuk memberikan penilaian.

Berikut adalah beberapa alasan mengapa perlu adanya pihak yang memberikan penilaian kinerja:

1. Memberikan informasi tentang hasil yang diinginkan dari sebuah pekerjaan
2. Mencegah terdapatnya miskomunikasi berkaitan dengan pekerjaan
3. Memberikan karyawan kesempatan dalam memperbaiki kinerja melalui umpan balik perusahaan.

4. Dapat digunakan sebagai informasi dalam menentukan kompensasi secara layak sehingga karyawan dapat termotivasi
5. Dapat menjadi bahan mengidentifikasi program pelatihan dan pengembangan karyawan yang lebih efisien.
6. Bisa dengan akurat menilai kemampuan, kekuatan, dan kekurangan karyawan
7. Dapat membantu mengatasi kinerja yang buruk oleh karyawan
8. Dapat meningkatkan loyalitas dan motivasi bagi para karyawan.

Psikologi industri dan organisasi merupakan penerapan ilmu psikologi dalam bidang pekerjaan. Dalam melakukan penilaian kinerja berkaitan dengan perspektif psikologi industri dan organisasi, terdapat beberapa kriteria yang harus dimiliki (Umi Anugerah Izzati dan Olievia Prabandini Mulyana, 2019), antara lain:

1. Objektivitas: penilaian kinerja harus dilakukan secara objektif tanpa adanya pengaruh dari faktor subjektif atau personal.
2. Validitas: penilaian kinerja harus dilakukan dengan menggunakan alat ukur yang valid dan dapat diandalkan.
3. Reliabilitas: penilaian kinerja harus dilakukan dengan menggunakan alat ukur yang dapat diandalkan dan memberikan hasil yang konsisten.
4. Konsistensi: penilaian kinerja harus dilakukan dengan menggunakan kriteria yang konsisten dan sama untuk semua karyawan.
5. Relevansi: penilaian kinerja harus dilakukan dengan menggunakan kriteria yang relevan dengan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan.
6. Transparansi: penilaian kinerja harus dilakukan dengan cara yang transparan dan jelas, sehingga karyawan dapat memahami bagaimana penilaian tersebut dilakukan dan apa yang menjadi kriteria penilaian.
7. Komunikasi: hasil penilaian kinerja harus dikomunikasikan dengan jelas dan tepat waktu kepada

karyawan, sehingga karyawan dapat memahami bagaimana kinerjanya dinilai dan dapat melakukan perbaikan jika diperlukan.

8. Keterlibatan karyawan: karyawan harus terlibat dalam proses penilaian kinerja, baik dalam menetapkan kriteria penilaian maupun dalam memberikan umpan balik terhadap hasil penilaian kinerja.

10.4. Pengukuran Kinerja Karyawan Dari Perspektif Psikologi Industri Dan Organisasi

Perspektif dalam psikologi industri dan organisasi mengacu pada sudut pandang atau cara pandang seseorang atau kelompok dalam melihat suatu masalah atau fenomena yang terjadi dalam lingkungan pekerjaan. Psikologi industri dan organisasi merupakan cabang ilmu psikologi yang mempelajari perilaku dan proses mental yang berkaitan dengan lingkungan pekerjaan. Ilmu ini hadir untuk meningkatkan perilaku kerja, lingkungan kerja, dan kondisi psikologis dari pekerja. Psikologi industri dan organisasi mempelajari manusia dalam dunia kerja dan interaksinya dengan pekerjaan, organisasi, lingkungan fisik, serta lingkungan psiko-sosial di tempat kerja. (Dr. Umi Anugerah Izzati, M.Psi, Psikolog Olivia Prabandini Mulyana, 2019) Dalam kaitan dengan karakteristik psikologi individu pada organisasi di mana individu bekerja mengembangkan tiga dimensi komitmen organisasi yaitu affective, normative dan continuance commitment.

Affective commitment (komitmen afeksi) merupakan bentuk komitmen yang muncul karena adanya rasa cinta, kesetiaan, dan kebanggaan terhadap organisasi. Karyawan yang memiliki affective commitment cenderung merasa senang dan puas dengan pekerjaannya, dan merasa bahwa organisasi merupakan bagian penting dari identitas mereka. Normative commitment (komitmen normatif) merupakan bentuk komitmen yang muncul karena adanya rasa kewajiban atau tanggung jawab moral terhadap organisasi. Karyawan yang memiliki normative commitment cenderung merasa bahwa

mereka harus tetap bekerja di organisasi karena adanya tanggung jawab moral atau etika, seperti rasa terikat pada nilai-nilai organisasi atau rasa terikat pada rekan kerja.

Continuance commitment (komitmen berkelanjutan) merupakan bentuk komitmen yang muncul karena adanya investasi yang telah dilakukan oleh karyawan dalam organisasi, seperti waktu, tenaga, dan uang. Karyawan yang memiliki continuance commitment cenderung merasa bahwa mereka harus tetap bekerja di organisasi karena adanya biaya yang harus dikeluarkan jika mereka keluar dari organisasi, seperti biaya pelatihan atau biaya hidup, dan merasa bahwa mereka telah menginvestasikan waktu dan tenaga dalam organisasi. (Mathis, R. L., 2016) Ketiga dimensi komitmen organisasi ini dapat membantu organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan dan mempertahankan karyawan yang loyal dan berkomitmen tinggi terhadap organisasi. (Allen and Meyer, 2013)

Dalam mengukur kinerja karyawan dari perspektif psikologi industri dan organisasi, terdapat beberapa cara yang dapat dilakukan, antara lain:

1. Menggunakan alat ukur yang valid dan dapat diandalkan, seperti tes psikologi dan kuesioner penilaian kinerja.
2. Menetapkan kriteria penilaian yang objektif dan relevan dengan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan.
3. Melakukan observasi langsung terhadap karyawan saat bekerja untuk menilai kinerja mereka secara langsung.
4. Menggunakan data kinerja karyawan yang terdokumentasi, seperti jumlah produksi, kualitas produk, dan tingkat kehadiran.
5. Melakukan wawancara dengan karyawan untuk mendapatkan umpan balik tentang kinerja mereka dan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja mereka.
6. Melibatkan karyawan dalam proses penilaian kinerja, baik dalam menetapkan kriteria penilaian maupun dalam memberikan umpan balik terhadap hasil penilaian kinerja.

7. Menilai kinerja karyawan berdasarkan perspektif yang berbeda, seperti perspektif atasan, rekan kerja, dan karyawan itu sendiri.
8. Menggunakan sistem sistematis dan terukur untuk menjamin bahwa penilaian kinerja dilakukan secara konsisten dan objektif.
9. Memberikan umpan balik yang jelas dan konstruktif kepada karyawan tentang hasil penilaian kinerja mereka, sehingga karyawan dapat memahami bagaimana kinerjanya dinilai dan dapat melakukan perbaikan jika diperlukan.

Psikologi industri dan organisasi dapat membantu meningkatkan kinerja karyawan di lingkungan kerja dengan beberapa cara, antara lain:

1. Penilaian kinerja yang objektif dan relevan dengan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan dapat memberikan umpan balik yang jelas dan konstruktif kepada karyawan tentang hasil kinerjanya, sehingga karyawan dapat memahami bagaimana kinerjanya dinilai dan dapat melakukan perbaikan jika diperlukan
2. Psikologi industri dan organisasi dapat membantu mengenali dan memotivasi karyawan dengan memberikan penghargaan dan pengakuan atas kinerja yang baik, sehingga karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya
3. Psikologi industri dan organisasi dapat membantu mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, seperti stres, kelelahan, dan ketidakpuasan kerja, sehingga dapat dilakukan tindakan untuk mengurangi atau menghilangkan faktor-faktor tersebut
4. Psikologi industri dan organisasi dapat membantu mengembangkan program diklat pegawai yang lebih efisien, sehingga karyawan dapat meningkatkan keterampilan dan pengetahuannya yang dapat meningkatkan kinerjanya

5. Psikologi industri dan organisasi dapat membantu mengembangkan sistem manajemen kinerja yang terstruktur dan terukur, sehingga dapat memastikan bahwa penilaian kinerja dilakukan secara konsisten dan objektif
6. Psikologi industri dan organisasi dapat membantu mengembangkan sistem penghargaan dan insentif yang tepat untuk meningkatkan motivasi karyawan dan kinerja mereka

DAFTAR PUSTAKA

- Allen and Meyer (2013) *The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to Organization*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Dessler, Gary. (2016) *Human Resources Management*. 15th Editi. Prentice Hall.
- Dr. Umi Anugerah Izzati, M.Psi, Psikolog Olievia Prabandini Mulyana, M. P. (2019) *Psikologi Industri & Organisasi*. Surabaya: Penerbit Bintang Surabaya Anggota IKAPI daerah Jawa Timur.
- Mathis, R. L., and J. H. J. (2016) *Human Resource Management*. 10 jilid 3. Jakarta: Salemba Empat.

BAB 11

PERUBAHAN DAN PENGEMBANGAN ORGANISASI

11.1. Pendahuluan

Era Revolusi Industri 4.0 saat ini dan menyusul Society 5.0 telah menyebabkan perubahan yang masif dan cepat di segala bidang kehidupan. Perubahan yang disebabkan oleh tantangan globalisasi saat ini terlihat di semua negara (*volatility*). Era fragmentasi Revolusi Industri 4.0 telah mendisrupsi seluruh bidang dan sektor bisnis, terutama organisasi bisnis. Perubahan dan pengembangan organisasi merupakan suatu keniscayaan. Hanya mereka yang mau berubah dan berkembanglah yang dapat beradaptasi, bersaing, memenangkan persaingan, bertahan dan berkelanjutan (Setyaji, dkk. 2022).

Revolusi Industri 4.0 ditandai dengan perubahan seketika dalam organisasi bisnis. Era digitalisasi (*uncertainty*) yang lengkap dan dinamis telah tiba, dengan pertukaran informasi otomatis melalui interaksi antara sistem siber-fisik dengan IoT dan Jasa (Sehudin, 2020). Era ini ditandai dengan dimulainya revolusi yang menggantikan teknologi fisik lama dengan teknologi digital sehingga memunculkan teknologi baru yang lebih efisien dan bermanfaat (Yasinta, 2018). Dengan kata lain, perubahan yang terjadi digantikan oleh mesin *online* (*cloud computing*), menghilangkan atau mengurangi keterlibatan manusia. Perubahan dan perkembangan organisasi dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal. Faktor eksternal lebih cenderung menjadi pemicu, sedangkan faktor internal lebih responsif dan mengarah pada perubahan dan pengembangan ke

arah yang lebih baik. Sekalipun tidak semua perubahan dan pengembangan berjalan lancar, selalu saja ada kendala. Itulah mengapa seni diperlukan untuk meyakinkan semua orang yang terlibat bahwa perubahan dan pengembangan adalah untuk menjadi lebih baik.

Perubahan dan pengembangan dari masa lalu menuju masa yang baru ditandai dengan, perubahan di bidang sosial politik, demografi, hukum, dan juga perubahan ekonomi dan teknologi. Tentunya semua organisasi bisnis perlu merespon dengan cepat dan tepat terhadap perubahan lingkungan eksternal. Di sisi lain, pengembangan organisasi di era informasi dan digital perlu pertimbangan yang matang. Kompleksitas dan stabilitas adalah poin kunci dalam pengembangan ini. Masalah globalisasi, tren bisnis dan teknologi, dan tekanan dari pesaing dan pelanggan adalah beberapa masalah kompleksitas dan stabilitas. Jadi, yang paling penting, bagaimana organisasi (struktur, metodologi, basis pengetahuan, SDM, tanggung jawab dan risiko) selaras sebelum memulai proses mengubah dan mengembangkan organisasi menjadi yang baru dan lebih baik. (Torikha, 2022).

Dalam bidang ekonomi, penerapan perdagangan bebas merupakan perubahan yang sangat penting yang dihadapi pengusaha Indonesia. Ancaman yang ditimbulkan oleh perusahaan multinasional asing sedemikian rupa sehingga para pengusaha Indonesia perlu mendefinisikan kembali visi dan misi mereka untuk melawan persaingan yang sangat ketat ini. Dengan kata lain, lingkungan bisnis saat ini telah berubah secara dramatis, mengharuskan pemasar mereformasi setiap aspek bisnis mereka. Praktik bisnis atau organisasi yang umum di masa lalu harus diperbaiki lagi. Perubahan sosial yang nyata adalah meningkatnya tuntutan masyarakat pengusaha untuk memperhatikan keberlanjutan ekologis/ transformasi ekologis dalam proses produksi barang. Pertobatan ekologis mengakui adanya gaya hidup yang berdosa dan menghancurkan dunia menjadi gaya hidup yang membangun dan menopang dunia (Jedili, 2021).

Kesadaran seluruh *stakeholder* akan pentingnya perubahan dan pengembangan merupakan bagian dari keberhasilan perubahan dan pengembangan. Hal-hal yang harus dipersiapkan adalah kebutuhan, tujuan harus jelas, SDM dan sumber daya lainnya harus berkualitas dan memadai, dijaga/dikelola dengan baik dan benar, dipantau, dievaluasi secara berkala dan terus menerus. Kemungkinan besar akan ada

hambatan. Kemajuan dan keberhasilan sekecil apapun harus diakui, dirayakan bila perlu dan dimotivasi untuk memastikan bahwa perubahan dan pengembangan selanjutnya sudah berada di jalur yang benar dan harus dilanjutkan dan ditingkatkan (*continuous improvement*). Berkomitmen pada visi, misi dan strategi, menghindari gengsi untuk meniru kesuksesan orang lain dan tidak takut mencoba, mengambil risiko sebagai pemicu dan penyemangat.

Bab ini tidak hanya teoritis, tetapi juga implementatif dari kondisi nyata yang penulis alami langsung, patut dibaca dan dipraktikkan bagaimana menghadapi perubahan dan pengembangan organisasi untuk mencapai kondisi yang lebih baik. Kuncinya adalah responsif, adaptif, kreatif dan inovatif. Jadikan masa lalu sebagai dasar untuk masa depan yang lebih baik. Sesuai dengan motto “Hari ini harus lebih baik dari hari esok”, artinya: Lakukan yang terbaik, lakukan sekarang dan jangan menunggu hari esok. Peluang tidak ditunggu, melainkan diciptakan. Jika orang lain bisa melakukannya, kita harus bisa melakukannya dengan lebih baik. Setiap orang berhak untuk sukses, kegagalan hanya milik orang yang tidak mau sukses.

11.2. Sumber-Sumber Perubahan Organisasi

Seiring dengan dampak dari Industri 4.0, perubahan teknologi tidak selalu menjadi alasan utama bagi bisnis untuk berubah. Faktor-faktor seperti; perang dagang antara AS dan China, ketegangan politik militer di wilayah Timur Tengah, penurunan harga minyak dan dolar AS berdampak pada ekonomi dunia. Kondisi tersebut juga diperburuk munculnya pandemi COVID-19 yang menyebar di seluruh dunia. Dialog dan interaksi tatap muka dalam ruang nyata tidak lagi menjadi kebiasaan sehari-hari. Sebaliknya, kebiasaan baru adalah *serba daring, online, atau hybrid* (perpaduan antara *daring* dan *luring*). Digital membuat seluruh organisasi harus *fast response* dan tanggap-sigap untuk merubah aktivitas, sistem, prosedur, strategi, dan cara kerja agar tetap bertahan.

Organisasi bisnis, saat ini berada di persimpangan antara peluang atau ancaman kehancuran karena perkembangan teknologi dan informasi yang sangat cepat dan serba digital. Organisasi bisnis menghadapi kesulitan untuk berkembang dan berinovasi. Pada saat disrupsi, organisasi bisnis hanya dapat mengubah diri atau terubah/terserang. *Disruptive process* didefinisikan dalam organisasi bisnis sebagai upaya untuk terus berinovasi seiring dengan perkembangan segala bidang sehingga perusahaan tidak hanya dapat fokus untuk memenuhi kebutuhan saat ini, tetapi juga mengantisipasi perubahan di masa depan (Prasetyo, 2019). Menurut Rheinald Kasali (2018), fenomena pergerakan disruptif yang sangat cepat mempengaruhi transformasi organisasi bisnis. Namun, gejala mengubah seluruh perusahaan, dimulai dengan perubahan struktur dan biaya, budaya, bahkan ideologi utama organisasi. Paradigma bisnis, atau ideologi utama, sudah berubah dari mengejar (bisnis sendirian) ke berbagi (kolaborasi). Paradigma baru tentang hubungan yang menguntungkan seperti *e-commerce* adalah contoh dari *platform* jual beli *online* yang membuat belanja menjadi mudah dan menghidupkan seluruh proses dari pembeli, distributor, supplier, bahkan logistik.

Helriegel dalam Manxhari et al. (2017) mengidentifikasi tiga (tiga) jenis kekuatan utama yang memerlukan perubahan organisasi, yaitu (1) globalisasi pasar, (2) proliterasi teknologi informasi dan jaringan komputer, (3) perubahan alami sifat tenaga kerja organisasi. Semua pebisnis di dunia harus menghadapi ketiga kekuatan utama tersebut, sehingga siapa yang dapat menangani dan mengelola dengan cepat dan akurat, akan bertahan dan sebaliknya.

Ada dua kekuatan utama yang mendorong setiap organisasi untuk berubah Kreitner dan Kinicki, dalam Rahmadini (2023), yaitu: (1) kekuatan eksternal berupa: perubahan karakteristik demografis, evolusi/perkembangan teknologi, perubahan pasar dan tekanan politik, dan (2) kekuatan internal, meliputi: permasalahan SDM, perilaku dan keputusan kepemimpinan. Dalam konteks organisasi Indonesia, teori Kreitner dan Kinicki dapat diterjemahkan secara kontekstual sebagai berikut:

11.2.1. Lingkungan Internal

Lingkungan internal suatu perusahaan mengacu pada berbagai faktor di dalam perusahaan (*internal organization*) yang menjadi alasan mengapa perusahaan harus melakukan perubahan. Faktor internal tersebut masih relatif berada dalam kendali manajemen (*inside the organization*). Faktor internal ini antara lain: a) produktivitas rendah dan daya saing berkurang, (b) munculnya konflik-konflik yang disfungsional, (c) faktor moral dari SDM, (d) struktur birokratis yang kaku, (e) meningkatnya kesadaran para pekerja akan hak-haknya.

11.2.2. Lingkungan Eksternal

Perubahan di luar organisasi, dapat berupa: perubahan aspek sosial-politik, aspek hukum dan perundang-undangan, aspek ekonomi dan juga aspek teknologi. Dalam konteks perusahaan-perusahaan di Indonesia, aspek tersebut meliputi: (a) tuntutan masyarakat akan kelestarian lingkungan, (b) tuntutan masyarakat akan etika bisnis, (c) transparansi manajemen, (d) praktik-praktik KKN (kolusi, korupsi, dan nepotisme), (e) kompetisi, dan (f) teknologi.

Menghadapi kenyataan ini, organisasi bisnis, tidak bisa tinggal diam atau membiarkan peluang dan/atau ancaman lewat begitu saja. organisasi bisnis harus merevitalisasi organisasi untuk menghadapi perubahan lingkungan dengan melakukan perubahan, baik perubahan kecil, revolusioner, drastis atau yang lainnya yang disebut sebagai *adaptive change* hingga *radically change* (Kreitner dan Kinicki dalam Rahmadini, 2023).

Tentu saja, perubahan organisasi yang radikal merupakan jenis perubahan tersendiri, karena perubahan tersebut menuntut seluruh bagian organisasi berubah total. Jenis perubahan ini, jika berhasil, dapat membawa perbaikan yang sangat signifikan bagi organisasi, namun jika gagal, sangat

merugikan organisasi secara keseluruhan. Contoh yang bisa disinggung di sini barangkali adalah momen-momen awal peralihan dari masa Orde Baru ke masa Reformasi, yang terasa lamban atau, menurut sebagian kalangan, bahkan gagal. Selanjutnya, jenis perubahan radikal adalah perubahan yang paling banyak menghadapi hambatan dan tantangan (*resistance to change*). Lalu mengapa? Perubahan organisasi, yang sifatnya mendasar, mengubah segala sesuatu yang dianggap mapan. Tidak sedikit anggota organisasi yang merasa terancam dengan perubahan tersebut, misalnya merasa terancam posisi atau statusnya atau bahkan harus keluar dari sistem organisasi.

Secara khusus, terdapat dua jenis resistensi yang mungkin dapat terjadi, yaitu: resistensi individu dan resistensi organisasi. Perbedaan persepsi menjadi sumber utama resistensi individu. Oleh karena itu, dalam hal implementasi perubahan, peran manajemen dalam memperjelas tujuan perubahan menjadi sangat penting. Manajemen harus mengambil jalan yang berbeda untuk mengubah persepsi, dan pada gilirannya, akan dengan antusias menerima perubahan tersebut. Begitu juga dengan kepribadian, kebiasaan dan perhatian yang muncul sehubungan dengan perubahan organisasi. Program perubahan organisasi selalu mendapat perlawanan dari anggota organisasi. Perlawanan itu sangat wajar tetapi perlu dikelola dengan bijak agar proses perubahan dapat berjalan dengan baik.

Perubahan organisasi pada dasarnya adalah perubahan sistemik dalam dunia bisnis. Liberalisasi perdagangan adalah tuntutan eksternal yang harus diterima sebagai kenyataan, suka atau tidak suka. Oleh karena itu, tekanan eksternal ini menuntut perubahan di semua organisasi bisnis di mana pun, termasuk di Indonesia.

Thompson Jhon L, Henry (2021) dalam bukunya yang berjudul *Manajemen Strategis: "Awareness and Change"* menawarkan model yang cukup komprehensif untuk menilai suatu organisasi guna membentuk kompetensi strategisnya dalam menghadapi perubahan lingkungan. Konsep kesesuaian lingkungan (E), nilai (V) dan sumber daya (R) mempengaruhi para pemimpin bisnis untuk memandang organisasi sebagai

sistem terbuka. Oleh karena itu, manajer harus mampu merumuskan kompetensi kuncinya terlebih dahulu untuk kemudian mengembangkannya secara optimal.

Kompetensi inti organisasi (*core competence*) sesuai model kompatibilitas EVR adalah sebagai berikut: (a) Lingkungan: fokus pada pasar tertentu tetapi memiliki perspektif global, dapatkan keunggulan kompetitif di tingkat industri dan pasar, serta ciptakan hubungan yang harmonis dengan pelanggan, (b) nilai: menciptakan kepemimpinan dengan visi dan misi yang jelas yang secara kreatif, dinamis dan responsif mengembangkan kebijakan bisnis dan mengembangkan budaya organisasi yang adaptif dan kuat, dan (c) sumber daya: menyediakan sumber daya manusia yang bermotivasi tinggi dan kompeten, terus berinovasi dan mengelola sumber daya yang tersedia secara bertanggung jawab.

11.3. Proses Perubahan Organisasi

Bagaimana proses perubahan organisasi dilaksanakan? Proses perubahan organisasi efektif ketika diterapkan dengan hati-hati dan langkah-langkahnya diikuti secara konsisten. Menurut Kurt Levin dalam Ridlowi dan Himam (2018), meliputi tahapan antara lain: proses diagnosis, resistensi, evaluasi dan institusionalisasi. Langkah pertama adalah mendiagnosis masalah di balik perubahan organisasi, seperti rendahnya produktivitas dan daya saing. Selanjutnya penyebab rendahnya produktivitas harus dicairkan (*unfreezing*). Ketepatan mengidentifikasi masalah ini sangat menentukan keberhasilan proses perubahan. Setelah masalah diidentifikasi dengan jelas, perubahan segera dilakukan. Tentu ada kendala, terutama dari kelompok “status quo” yaitu kelompok yang tidak menginginkan perubahan karena alasan tertentu. Disini peran “agen perubahan” akan sangat penting untuk menjelaskan tujuan perubahan kepada kelompok *status quo*.

Semua pihak harus dapat mengimplementasikan perubahan perilaku baru seperti yang diharapkan. Jika

dirumuskan dengan benar dan dapat diterima oleh semua pihak, maka terjadi '*refreezing*', yaitu pembekuan perilaku baru, seperti perilaku inovatif, perilaku kinerja, perilaku mandiri dan sejenisnya. Dan langkah terakhir adalah evaluasi dan pelemagaan perilaku baru tersebut.

11.4. Pengembangan Organisasi

Kebutuhan untuk melakukan pengembangan organisasi (*Organizational Development/OD*) muncul dari berbagai perubahan yang terjadi di lingkungan organisasi, baik internal maupun eksternal. OD harus proaktif, yaitu sebaiknya dilakukan sebelum hal yang tidak diinginkan terjadi (proaktif). Namun, kesalahan umum yang dilakukan pengusaha Indonesia adalah OD dilakukan sebagai respon atas perubahan lingkungan yang mereka hadapi (reaktif).

Apa yang ingin dicapai melalui OD?. OD pada dasarnya berfungsi untuk menjaga agar organisasi dalam keadaan stabil ketika dihadapkan pada perubahan lingkungan. Selain itu, OD diharapkan dapat meningkatkan efektivitas organisasi melalui kemampuannya menciptakan keunggulan kompetitif. Mengingat situasi persaingan yang semakin ketat di masa mendatang, hal ini menjadi sangat penting.

Menurut Maes dan Hootegem (2019), OD sendiri merupakan seperangkat teknik ilmu sosial yang digunakan untuk merencanakan perubahan tugas organisasi untuk mempromosikan pengembangan pribadi pada individu dan untuk meningkatkan efisiensi operasi organisasi. Dengan pemahaman ini, jelas bahwa upaya OD mengubah segalanya dalam organisasi, termasuk apa yang dianggap baik dan benar oleh sebagian anggota organisasi. Pertanyaan selanjutnya adalah; apa yang berubah ketika proses perubahan itu berlangsung?. Tiga hal besar yang akan berubah, yaitu: (1) perubahan struktur organisasi. Perubahan struktur organisasi merupakan salah satu bentuk perubahan organisasi, apalagi struktur organisasi yang ada dipandang tidak responsif terhadap dinamika lingkungan eksternal. Wujud perubahan meliputi

perubahan peran, tanggung jawab dan cara kerja. Juga perubahan bentuk struktur, misalnya dari area kontrol yang sempit menjadi area kontrol yang luas. Secara umum, struktur organisasi yang baru lebih bersifat organik daripada mekanis (birokratis) sebagai jawaban atas kebutuhan perubahan yang ada. Perusahaan Indonesia kebanyakan menggunakan struktur birokratis dan mekanistik. Karena dengan struktur birokrasi, maka lebih mudah untuk mengontrol pemilik. Struktur ini tidak dapat dipertahankan secara terus-menerus karena perubahan lingkungan eksternal yang cepat. Perusahaan harus membuat struktur organisasi yang lebih organik untuk memastikan fleksibilitas yang tinggi (2) perubahan teknologi. Dinamika lingkungan eksternal yang sangat cepat saat ini membutuhkan teknologi yang mampu mengikuti dinamika perubahan tersebut. Perubahan penyederhanaan struktur organisasi menyebabkan pengurangan jumlah karyawan dan pengurangan berbagai jabatan di perusahaan. Dan (3) perubahan manusia. Perubahan SDM (*people*) mempengaruhi perubahan perilaku personel organisasi. Faktor ini mungkin yang paling sulit diterapkan di Indonesia, karena aspek perilaku ini erat kaitannya dengan cara sebagian orang Indonesia mendapatkan hasil tanpa kerja keras.

Mengenai perubahan perilaku, Burnes (2020) menyajikan model dasar perubahan perilaku, yang mencakup tiga fase utama (1) *unfreezing* (pencairan), yang mengacu pada proses mengidentifikasi kondisi organisasi saat ini yang sangat tidak menguntungkan, yaitu, terjadinya krisis organisasi (*organization crisis*). Krisis yang sangat nyata dalam bentuk produktivitas yang sangat rendah dan konflik yang sudah anarkis (*disfungsional*) antara individu/ kelompok, kerugian yang sangat besar, dan sebagainya. Untuk itu, pihak manajemen harus mulai mengisyaratkan adanya perubahan. Pendekatan demikian disebut *doomsday management*. Langkah ke (2), yaitu *changing* atau melakukan perubahan organisasi secara nyata. Langkah ini melibatkan suatu perencanaan yang matang dengan sasaran memperbaiki organisasi dan SDM-nya. Dan langkah (3) *refreezing*, atau istilahnya 'membekukan' yaitu membekukan sikap dan perilaku-perilaku baru yang dianggap telah sesuai dengan semangat perubahan.

Tidak setiap langkah perubahan berjalan lancar. Dalam setiap fase selalu ada hambatan atau kekuatan yang berusaha menghambat perubahan (*restraining forces*) oleh kelompok/individu yang tidak menginginkan perubahan (*status quo*) Ganegoda dan Bordia (2019). Jika semua berjalan lancar, maka dibutuhkan individu/kelompok yang berperan sebagai “agen perubahan”. Agen-agen ini mendukung proses perubahan dengan menjelaskan tujuan perubahan yang ingin dicapai, sehingga setiap anggota organisasi yang terlibat dalam perubahan dapat memahami arti dan tujuan dari perubahan tersebut, sehingga resistensi terhadap perubahan dapat dikurangi.

11.5. Pengembangan Perilaku

Seperti yang disebutkan sebelumnya, perubah organisasi dilatarbelakangi oleh berbagai fenomena organisasi seperti rendahnya produktivitas, konflik, etos kerja dan berbagai tuntutan pekerja mengenai hak-haknya. Semua aspek tersebut merupakan aspek perilaku. Aspek-aspek tersebut harus dikembangkan sedemikian rupa sehingga sesuai dengan tujuan pengembangan organisasi. Beberapa aspek perilaku yang dapat dicapai adalah:

11.5.1. Profesionalisme, bukan kedekatan dengan kekuasaan

Produktivitas yang rendah dapat disebabkan oleh manajer yang tidak profesional dalam mengelola perusahaan. Keterampilan profesional yang rendah berdampak pada kurang memadainya pengelolaan input, pengelolaan proses dan pengelolaan produksi yang dihasilkan oleh organisasi bisnis. Akibatnya, produk yang dihasilkan tidak memiliki keunggulan kompetitif yang besar.

Dengan kemampuan profesional tersebut, eksistensi perusahaan dapat dipertahankan atau bahkan ditingkatkan. Profesionalisme, mengacu pada kemampuan seseorang/organisasi dalam suatu profesi tertentu. Dalam konteks organisasi bisnis, profesionalisme dapat dimaknai dengan penguasaan pengetahuan organisasi dalam bidang komersial tertentu. Jadi, jika seorang pebisnis tidak memiliki pengetahuan yang cukup di area tertentu, jangan berspekulasi. Dulu, para pebisnis kurang memperhatikan hal ini, sehingga saat krisis multidimensi datang satu persatu bisnis sampingannya berguguran.

11.5.2. Inovasi dan *benchmarking*

Inovasi adalah salah satu jawaban terpenting untuk kesuksesan perusahaan. Inovasi lebih ke *doing a new things*. Inovasi dapat dimaknai penerapan ide-ide baru untuk mengembangkan produk, proses, atau layanan (Cholik, 2020). Oleh karena itu, aktivitas inovatif adalah aktivitas perubahan. Misalnya, kesuksesan Jepang sebagai negara industri maju karena capaian tingkat inovasi para pengusahanya. Beberapa terobosan baru dalam produk, proses, dan sistem manajemen telah memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan Jepang dibandingkan perusahaan di negara lain.

Kecenderungannya jelas, perusahaan Indonesia lebih memilih imitasi daripada inovasi. Pengusaha Indonesia saat ini menjiplak produk yang menguasai pasar dengan merek sendiri maupun merek asli. Sehingga, tidak jarang produk yang beredar di pasaran dengan merek luar negeri, tetapi justru diproduksi di dalam negeri. Misalnya produk sepatu “ABC” buatan AS, ternyata diproduksi di Cibaduyut. Hal ini menunjukkan bahwa pedagang menggunakan pandangan komersial daripada pandangan industri, yang lebih berwawasan ke depan dalam pandangan bisnisnya, meskipun dalam jangka pendek.

Padahal, imitasi tidak selalu negatif. Jepang sebagai negara industri terkemuka di dunia, Korea dan China yang kini

sedang berkembang juga telah melakukan berbagai peniruan. Kegiatan ini sering disebut sebagai '*benchmarking*', atau "*imitation with modification*" (Kurniawan dan Yun, 2018). Menurut definisi, *benchmarking* berarti suatu proses dimana perusahaan membandingkan kinerjanya dengan organisasi yang berfungsi dengan baik (Laina, 2020). Berdasarkan definisi tersebut, *benchmarking* sebenarnya dapat memberikan nilai kompetitif jika dilakukan lintas kualitas dan varian lini produk. Dengan demikian, *benchmarking* sebagai alat daya saing efektif dalam persaingan pasar global.

11.5.3. Capaian Prestasi, bukan koneksi

Tidak dapat disangkal bahwa organisasi bisnis yang berorientasi pada kinerja memberikan posisi kompetitif yang sangat menguntungkan. Organisasi bisnis yang menggunakan nilai kinerja sebagai "nilai inti" perusahaan memandu perilaku SDM-nya pada perwujudan nilai-nilai tersebut, yaitu perilaku yang ditujukan untuk mencapai prestasi organisasi. Contoh perusahaan Indonesia awalnya cenderung berorientasi pada kekuasaan pemerintah yang berkuasa. Pebisnis mengalami kesuksesan besar dalam bisnisnya ketika mereka dekat dengan sumber kekuatan. Situasi ini membuat para pebisnis sangat bergantung pada penguasa, dan ketika Indonesia memasuki krisis kekuasaan, pebisnis seolah kehilangan cengkeramannya dan hancur satu per satu.

11.5.4. Mentalitas *Industrial*, bukan pedagang

Ada perbedaan mendasar antara pola pikir industriawan dan pola pikir pebisnis. Pelaku industriawan selalu berpandangan jangka panjang dalam kegiatan usahanya, sedangkan pelaku bisnis biasanya berpandangan jangka pendek. Dengan kata lain, pola pikir pedagang lebih menyukai keuntungan jangka pendek daripada keuntungan jangka

panjang. Sebagian besar pedagang di Indonesia dikatakan masih memiliki pola pikir pedagang. Dengan kata lain, mereka hanya memprioritaskan penggerak keuntungan jangka pendek daripada keuntungan jangka panjang. Akibat dari semua itu, keuletan untuk terus meningkatkan bisnis unggulan (*core competence*) menjadi melemah. Pedagang pikir buat apa repot-repot kalau ada cara lain yang lebih menguntungkan. Ini adalah kondisi pikiran yang harus dihilangkan jika seseorang ingin akhirnya menang dalam persaingan global.

11.6. Implementasi *Continuous Improvement*

Untuk dapat bersaing organisasi selain terus melakukan responsif, adaptif, kreatif dan inovatif tetapi juga melakukan *continuous improvement* (Kaizen). Kaizen fokus pada kegiatan mendesak untuk perbaikan yang dilakukan secara terus-menerus (*continuous improvement*) guna memperbaiki semua fungsi organisasi bisnis. Langkah-langkah untuk melakukan *continuous improvement* adalah: (1) menentukan masalah, (2) mengumpulkan data, (3) menemukan akar masalah, (4) mencari alternatif perbaikan, (5) menjalankan solusi, (6) menganalisis hasil pengukuran, (7) standarisasi, (8) mencari masalah baru, dan (9) memetakan kembali masalah baru tersebut untuk terus dilakukan perbaikan.

Contoh studi kasus implementasi *continuous improvement* sebagai berikut. Pandemi Covid-19 menjadi masalah kesehatan dunia. Wabah ini diyakini berasal dari Wuhan, China. Pandemi ini sampai di Indonesia pada awal Maret 2020, puncak pandemi pada akhir Juli 2021. Pandemi Covid-19 juga berdampak pada tatakelola di seluruh perguruan tinggi Indonesia salah satunya adalah Universitas Katolik Musi Charitas (UKMC) di Palembang memberlakukan kebijakan pembelajaran di masa Pandemi Covid-19 sesuai dengan kebijakan Kemendikbud. Prinsip kebijakan pendidikan di masa Pandemi Covid-19 adalah mengutamakan kesehatan dan keselamatan mahasiswa, dosen, tenaga kependidikan, keluarga, dan masyarakat secara umum, serta mempertimbangkan tumbuh kembang mahasiswa dan

kondisi psikososial dalam upaya pemenuhan layanan pendidikan di lingkungan UKMC selama pandemi Covid-19. Berdasarkan kebijakan Pemerintah, UKMC telah mengeluarkan berbagai kebijakan dan inisiatif untuk menghadapi kendala pembelajaran di masa pandemi Covid-19, seperti mematuhi revisi surat keputusan bersama (SKB) empat Menteri yang telah diterbitkan tanggal 7 Agustus 2020, untuk menyesuaikan kebijakan pembelajaran di era pandemi saat ini. Selain itu, UKMC memberikan fleksibilitas untuk memilih kurikulum yang sesuai dengan kebutuhan pembelajaran mahasiswa di masa pandemi, sebagaimana ditetapkan dalam Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan terkait kurikulum pada masa darurat saat itu. UKMC juga melakukan inisiatif membantu mengatasi kendala yang dihadapi dosen, orang tua, dan mahasiswa selama pembelajaran jarak jauh. Semua rencana kerja dan anggaran tahunan dan bulanan seluruh fakultas, prodi dan perkantoran direlokasi menuju ke solusi implementasi pembelajaran di era Pandemi Covid-19. Memasuki tahun kedua sejak awal pandemi Covid, yakni di penghujung September 2021, kondisi mulai membaik berkat sinergi semua pihak. Pandemi Covid-19 telah membawa perubahan; pengendalian risiko dan tanggap darurat, dan penyesuaian untuk menyelesaikan masalah yang saat itu terjadi. Penerapan sistem pengendalian risiko saat kondisi yang tanggap darurat sehingga perlu dilakukan adaptasi untuk menghadapi masalah yang muncul saat itu di lingkungan sivitas akademika UKMC Palembang.

Tabel 11.1 Tahapan Keizen (Continouse Improvement)

Tahapan Kaizen	Implementasi Kebijakan Pembelajaran Masa Pandemi Covid-19 di Universitas Katolik Musi Charitas
Tetapkan masalah yang dihadapi	Relaksasi dan relokasi Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) UKMC menuju kebijakan pembelajaran di masa Pandemi Covid-19. Mengutamakan kesehatan dan keselamatan sivitas akademika UKMC (mahasiswa, dosen, tenaga kependidikan), keluarga dan masyarakat secara umum serta mempertimbangkan tumbuh kembang mahasiswa dan kondisi psikososial dalam upaya pemenuhan layanan pendidikan di lingkungan UKMC selama Pandemi Covid-19.

Pengumpulan data	Identifikasi data jumlah investasi dana untuk pengadaan sarpras proses pembelajaran yang harmoni dengan Pandemi Covid-19, data jumlah sivitas akademika UKMC yang terdampak dengan klasifikasinya, penyesuaian pelaksanaan pembelajaran sesuai dengan zonanisasi,
Mencari akar masalah	Pandemi Covid-19 sedang berlangsung, kebijakan pembelajaran harus direlaksasi/fleksibel, kompetensi mahasiswa tetap harus diberikan dengan cara-cara yang lebih sehat dan aman, kebijakan pembelajaran luring/daring bagi prodi yang harus danau tidak harus dilakukan dengan tatap muka (lab, praktik, dll), dll.
Mencari alternatif perbaikan	Kerjasama lintas sektor & lintas program, sinergisitas seluruh sivitas akademika, Satgas Covid-19 di bawah Pemprov Sumsel, melibatkan seluruh potensi yang ada di UKMC. Pemantauan/pelaporan berbasis data dan terintegrasi, pembelajaran yang mengutamakan keselamatan dan keamanan, dan 3M, meningkatkan kompetensi SDM, membentuk Posko Covid-19, mengoptimalkan kanal aduan/komunikasi dan konsultasi, meningkatkan capaian vaksinasi untuk mencapai " <i>herd imunity</i> ", <i>mobile vaccine</i> , <i>Monev</i> proses pembelajaran selama pandemic, dll.
Menjalankan solusi	Membuat, mengembangkan dan memanfaatkan aplikasi pembelajaran <i>daring</i> : LMS Lumen, Protokol kesehatan pergerakan sivitas akademika, perhatian dan pendampingan bagi sivitas akademika yang terdampak Pandemi Covid-19, dll., menjalankan alternatif perbaikan.
Analisa hasil pengukuran	Proses pembelajaran memberlakukan model <i>hybrid</i> seiring dengan angka kesakitan dan kematian akibat Covid-19 menurun (terkendali sesuai dengan ketetapan WHO).
Standardisasi	Membuat protokol terkait proses pembelajaran di Pandemi Covid-19: Buku Pedoman proses pembelajaran di Pandemi Covid-19, SOP Penanganan proses pembelajaran di Pandemi Covid-19, SOP penerimaan dan penyaluran bantuan, SOP sinergi dan koneksitas penanganan sivitas akademika yang terdampak Pandemi Covid-19, prosedur pengambilan keputusan pembelajaran, dll.
Mencari masalah baru (<i>continuous improvement</i>)	Saat ini Covid-19 di Palembang sudah terkendali, akankah masuk varian baru dan Palembang masuk ke gelombang 3 Pandemi Covid-19? Melakukan transformasi layanan di pendidikan sivitas akademika UKMC dan tetap mematuhi protokol kesehatan dengan <i>care rebranding</i> .

11.7. Kesimpulan

Bisnis menghadapi banyak ketidakpastian lingkungan utama saat ini dan di masa depan. Oleh karena itu, berbagai perubahan organisasi harus selalu direncanakan secara matang,

proaktif, tanggap, adaptif, kreatif dan inovatif. Faktor pendorong perubahan organisasi (pengembangan organisasi=*Organizational Development* =OD) dapat disebabkan oleh lingkungan internal maupun eksternal. Sementara perubahan dalam lingkungan internal relatif dapat dikendalikan, perubahan dalam lingkungan eksternal seringkali sulit atau tidak mungkin dikendalikan oleh manajemen.

Perubahan organisasi bisnis meliputi perubahan aspek seperti: struktural, teknis dan pribadi. Perubahan struktural dilakukan untuk memfasilitasi adaptasi terhadap perubahan lingkungan yang selalu berubah. Oleh karena itu, pola struktural yang terkait biasanya bersifat organik daripada mekanis. Pergantian karyawan biasanya menargetkan perubahan perilaku bisnis yang belum tentu berdampak signifikan dalam menciptakan keunggulan kompetitif. Perilaku kreatif dan inovatif harus didorong untuk perkembangan yang optimal. Tentu proses perubahan ini memakan waktu, sehingga kemampuan pengusaha Indonesia untuk bersaing di pasar global diasumsikan belum optimal dalam jangka pendek. Meningkatkan daya saing membutuhkan kerja keras.

Kesediaan organisasi untuk menerima perubahan sangat penting. Perubahan bersifat dinamis, terutama bagi organisasi bisnis. Organisasi ingin berubah dengan cepat atau bertahan?. Melakukan perubahan dalam sebuah organisasi bisnis bukanlah hal yang mudah, terkait erat dengan para pemangku kepentingan, pendanaan yang tidak sedikit dan risiko ketidaksuksesan program yang tidak bias diprediksi secara pasti. Oleh karena itu, kunci terpenting bagi SDM adalah terhubung dengan kemanusiaan (*human nature*) untuk menumbuhkan komitmen diri, saling menghargai dan kolaborasi-sinergi untuk membawa perubahan bersama. Beralih dari pasar berdarah ke pasar tanpa persaingan membutuhkan kreativitas dan inovasi. Organisasi bisnis dapat memilih beberapa alternatif contoh model perubahan yang sistemik, holistik, interdisiplin dan partisipasi berdasarkan strategi *blue ocean* tersebut di atas. *Good luck* untuk masa depan!.

DAFTAR PUSTAKA

- Burnes, Bernard. 2020. The origins of Lewin's three-step model of change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 56(1), pp.32-59.
- Cholik, Agus. 2020. Implementasi Manajemen *Turnaround* untuk Memperoleh Keunggulan Bersaing Menuju Era New Normal: Studi Kasus pada Sumber Daya Manusia di Perusahaan Swasta Nasional. In *Prosiding Seminar STIAM* (Vol. 7, No. 2, pp. 81-92).
- Ganegoda, D.B. and Bordia, P. 2019. I can be happy for you, but not all the time: A contingency model of envy and positive empathy in the workplace. *Journal of Applied Psychology*, 104(6), p.776.
- Henry, A.. 2021. *Understanding strategic management*. Oxford University Press.
- Jedili, R.S.V. 2021. *Pertobatan Ekologis Menurut Paus Fransiskus dalam Ensiklik Laudato Si'dan Korelasinya dengan Konsep Ekosentrisme (Doctoral dissertation, IFTK Ledalero)*.
- Khasali, R. 2018. Strawberry Generation. Jakarta: Mizan
- Kurniawan, A. and Yun, Y. 2018. Pengaruh kompetensi kewirausahaan dan kelanggengan usaha terhadap keunggulan bersaing. *Jurnal Inspirasi Bisnis dan Manajemen*, 2(1), pp.65-78.
- Loan, L.J.M.S.L. 2020. The influence of organizational commitment on employees' job performance: The mediating role of job satisfaction. *Management Science Letters*, 10(14), pp.3307-3312.
- Maes, G. and Van Hootegeem, G. 2019. A systems model of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 32(7), pp.725-738.
- Manxhari, M., Veliu, L. and Jashari, J. 2017. Developing models of managerial competencies of managers: a review. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 5(4), pp.186-200.

- Martin, G. (2020). Managing organizational change. *Managing People and Organizations in Changing Contexts*, December, 379–418.
<https://doi.org/10.4324/9780080468587-15>.
- Prasetyo, Banu. 2019. Revolusi Industri 4.0 dan Tantangan Perubahan Sosial. *Prosiding SEMATEKSOS 3 "Strategi Pembangunan Nasional Menghadapi Revolusi Industri 4.0"*. Revolusi Ind 4, 22-27 vol: 1 issue: 2019.
- Rahmadini, D. 2023. Pengaruh Kepemimpinan Suportif dan Kepemimpinan Direktif dengan Mediasi Kepuasan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan (Studi pada Karyawan PT. PJB Ubjom Pltu Pacitan). *Jurnal Manajemen DayaSaing*, 24(2), pp.108-121.
- Ridlowi, R. and Himam, F. 2018. Inovasi pada Organisasi Pemerintah: Tahapan dan Dinamika. *Jurnal Psikologi UGM*, 2(1), p.229-470.
- Saefudin, Akhmad. 2020. Perbandingan Teori Disrupsi pada marketing di era industri 4.0 menurut Hermawan Kartajaya dan Rhenald Kasali. Jakarta: Jurnal Ilmial vol 1 No. 2, Oktober 2020.
- Setyaji, A.D., dkk. 2022. Perubahan dan Pengembangan Organisasi.
- Torikha. 2022. Manajemen Perubahan dan Pengembangan Organisasi Berbasis Digital. Bandung: Widina Bhakti Persada.
- Veliu, L., Manxhari, M., Demiri, V. and Jahaj, L. 2017. The Influence of Leadership Styles on Employee's Performance. *Management (16487974)*, 31(2).
- Yasinta, Lidiya Filza. 2018. Cybrarian: Menjawab Tantatang Era Disrupsi di Perpustakaan. Malang: Seminar Nasional Prodi Ilmu Perpustakaan UM.

BAB 12

PSIKOLOGI FORENSIK DI TEMPAT KERJA

12.1. Pendahuluan

Psikologi forensik merupakan cabang ilmu psikologi dalam konteks legal yang menekankan pada aktivitas asesmen dan intervensi psikologis dalam proses penegakan hukum (Kaloeti dkk dalam Sopyani, 2021). Kode Etik Psikologi Indonesia Bab X Pasal 56 ayat 1 menyebutkan bahwa psikologi forensik adalah bidang psikologi yang berkaitan dan atau diaplikasikan dalam bidang hukum, khususnya peradilan pidana. Psikologi Industri dan Organisasi adalah suatu studi ilmiah tentang perilaku, kognisi, emosi, dan motivasi serta proses mental manusia yang ada dalam industri/organisasi yang berorientasi pada sistem kegiatan yang terkoordinasi dari suatu kelompok orang yang bekerja secara kooperatif untuk mencapai tujuan yang sama dibawah otoritas dan kepemimpinan tertentu (Wijono dalam I, U.A. and M, O.P, 2010).

12.2. Konsep Psikologi Forensik

Kata forensik, berasal dari bahasa Latin, *forensis*, artinya “forum”, tempat dimana persidangan dilakukan dalam bahasa Romawi waktu. Penggunaan forensik saat ini menunjukkan hubungan antara satu bidang profesional, seperti kedokteran, patologi, kimia, antropologi, atau psikologi, dengan permusuhan sistem yang legal.

Dalam Kode Etik Psikologi Indonesia Bab 56 ayat 2 menyebutkan peran ilmuwan psikologi forensik melakukan kajian/penelitian yang terkait dengan aspek-aspek psikologis manusia dalam proses hukum, khususnya peradilan pidana. Konsep psikologi forensik mengacu pada aplikasi prinsip-prinsip dan metode psikologi dalam konteks hukum dan sistem peradilan. Bidang ini berfokus pada pemahaman dan penerapan pengetahuan psikologis dalam mendukung proses hukum, evaluasi psikologis, penilaian risiko, serta memahami dan menjelaskan perilaku manusia dalam konteks hukum.

Berikut ini adalah beberapa konsep utama dalam psikologi forensik:

1. Evaluasi psikologi forensik, Hal ini melibatkan penggunaan penilaian psikologis untuk mengumpulkan data dan informasi yang relevan. Evaluasi ini dapat mencakup penilaian klinis, penilaian kecerdasan, penilaian kepribadian, dan penilaian lainnya yang membantu dalam memahami kondisi mental, kemampuan, dan karakteristik individu terkait dengan proses hukum;
2. Kesaksian ahli, dalam psikolog forensik, dapat berperan sebagai saksi ahli dalam pengadilan, memberikan penjelasan dan interpretasi terkait dengan aspek-aspek psikologis yang relevan dalam kasus hukum. Mereka dapat memberikan laporan tertulis dan memberikan kesaksian di pengadilan untuk membantu juri atau hakim memahami implikasi psikologis dari kasus tersebut;
3. Penilaian resiko dan prediksi perilaku, psikologi forensik dapat digunakan untuk mengevaluasi resiko perilaku yang berbahaya atau kejahatan di masa mendatang. Hal ini melibatkan penilaian resiko kekerasan, penilaian resiko perilaku kriminal, atau penilaian resiko recidivism (kemungkinan mengulangi perilaku kriminal) yang membantu dalam pengambilan keputusan terkait pembebasan bersyarat, perawatan

pasien di rumah sakit jiwa atau pemulihan program rehabilitasi yang tepat;

4. Profilasi kriminal, konsep ini melibatkan penggunaan pengetahuan psikologi dan profilasi kriminal untuk membantu mengidentifikasi dan memahami karakteristik psikologis pelaku kejahatan. Dengan mempelajari pola perilaku, motivasi, dan profil psikologis pelaku, ahli psikologi forensik dapat memberikan wawasan tentang profil tertentu yang dapat membantu penyidikan kriminal;
5. Penyelidikan forensik, psikologi forensik juga terkait dengan penyelidikan kriminal dan metode investigasi yang berkaitan dengan psikologi. Ini melibatkan penggunaan teknik wawancara, analisis bukti psikologis, dan pengumpulan informasi yang relevan untuk membantu dalam mengidentifikasi fakta dan memahami aspek psikologis dari kasus kriminal;
6. Kesaksian anak dan korban, psikologi forensik juga berhubungan dengan kesaksian anak dan korban kekerasan atau trauma lainnya. Ahli psikologi forensik bekerja untuk memahami dampak psikologis dari kekerasan atau trauma yang dialami oleh korban, dan memberikan bantuan dalam mewawancarai anak atau korban untuk mendapatkan kesaksian yang akurat dan memverifikasi kebenarannya. Dalam konteks ini, para ahli psikologi forensik menggunakan pengetahuan tentang perkembangan anak dan trauma psikologis untuk memastikan bahwa proses wawancara dilakukan dengan sensitivitas dan keakuratan yang tinggi. Mereka juga dapat memberikan saran kepada sistem peradilan tentang cara terbaik untuk menangani kesaksian anak dan korban, serta memberikan dukungan psikologis yang diperlukan.

Psikologi forensik adalah penelitian dan teori psikologi yang berkaitan dengan efek-efek dari faktor kognitif, afektif, dan perilaku manusia terhadap proses hukum. (Baron dan Byrne dalam Sopyani, 2021). Perlu dicatat bahwa praktik psikologi forensik harus

dilakukan oleh individu yang memiliki keahlian dan pelatihan khusus dalam bidang ini. Mereka harus mengikuti etika profesional yang ketat dan bertanggung jawab dalam menyajikan informasi yang objektif dan akurat.

12.3. Psikologi Forensik Di Tempat Kerja

Psikologi forensik di tempat kerja mencakup berbagai area, seperti penilaian psikologis dalam proses rekrutmen dan seleksi karyawan, manajemen stress dan konflik, pengembangan kepemimpinan dan keterampilan interpersonal, manajemen krisis, penanganan kekerasan tempat kerja, dan evaluasi risiko keamanan. Konteks ini, psikologi forensik bertujuan untuk membantu perusahaan atau organisasi dalam meminimalkan risiko dan meningkatkan secara keseluruhan.

Psikologi forensik di tempat kerja dalam industri dan organisasi adalah penerapan prinsip-prinsip psikologi forensik dalam konteks lingkungan kerja. Psikologi forensik di tempat kerja khususnya dalam bidang industri dan organisasi secara khusus terkait perselihat hubungan industrial.

Pandangan dan kontribusi tentang psikologi forensik di tempat kerja dapat berasal dari ahli-ahli berikut:

1. Psikologi Forensik: Para ahli psikologi forensik yang memiliki pelatihan khusus dalam menerapkan prinsip-prinsip psikologi dalam konteks hukum dan peradilan, dapat memberikan wawasan dan pengetahuan tentang bagaimana psikologi forensik dapat diterapkan di tempat kerja;
2. Psikolog Industri dan Organisasi: Para ahli dalam psikologi industri dan organisasi yang memiliki pengetahuan tentang teori dan praktik psikologi organisasi dapat memberikan pemahaman tentang cara menerapkan prinsip-prinsip psikologi forensik dalam lingkungan kerja;
3. Konsultan dan Praktisi Sumber Daya Manusia: Para konsultan dan praktisi di bidang sumber daya manusia yang berfokus pada pengelolaan karyawan dan organisasi dapat

memberikan pandangan praktis tentang penerapan psikologi forensik di tempat kerja;

4. **Peneliti dan Akademisi:** Peneliti dan akademisi di bidang psikologi forensik, psikologi industri dan organisasi, atau bidang terkait lainnya, melakukan studi dan penelitian untuk memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang konsep dan praktik psikologi forensik di tempat kerja.

Pandangan dan kontribusi dari berbagai sumber ini membentuk pemahaman dan praktik psikologi forensik di tempat kerja, dan mungkin bervariasi tergantung pada konteks dan pendekatan yang digunakan.

Dalam industri dan organisasi, psikologi forensik dapat digunakan untuk berbagai tujuan seperti:

1. **Seleksi karyawan**

Psikologi forensik ditempat kerja dapat membantu dalam proses seleksi karyawan dengan menggunakan metode-metode penilaian psikologis yang obyektif dan valid. Misalnya, dalam hal tes kepribadian, tes kognitif, atau wawancara struktural dapat digunakan untuk mengevaluasi calon karyawan dan memastikan kesesuaian mereka dengan posisi yang ada.

2. **Investigasi kecurangan:** Psikologi forensik dapat membantu dalam penyelidikan kecurangan di tempat kerja, seperti pencurian, penyalahgunaan kekuasaan, atau manipulasi data. Melalui teknik wawancara, analisis perilaku, dan evaluasi psikologis, ahli psikologi forensik dapat membantu mengumpulkan bukti dan mengidentifikasi pelaku kecurangan

3. **Manajemen konflik:** Dalam situasi di mana terjadi konflik antara individu atau kelompok di tempat kerja, psikologi forensik dapat digunakan untuk membantu memahami faktor-faktor yang berperan dalam konflik tersebut. Dengan menganalisis dinamika interpersonal dan mengidentifikasi masalah psikologis yang mendasarinya, dapat dikembangkan strategi penyelesaian konflik yang efektif.

4. **Evaluasi risiko:** Psikologi forensik juga dapat digunakan untuk mengevaluasi risiko terkait dengan perilaku individu di tempat kerja. Misalnya, melalui penilaian psikologis dan analisis risiko, dapat diidentifikasi individu yang memiliki potensi untuk melakukan tindakan berbahaya atau perilaku merugikan lainnya, seperti kekerasan di tempat kerja.
 5. **Bimbingan dan konseling:** Psikologi forensik dapat memberikan dukungan bimbingan dan konseling kepada karyawan yang mengalami masalah psikologis atau stres di tempat kerja. Dengan melakukan intervensi yang tepat, dapat membantu mengurangi dampak negatif terhadap kesejahteraan mental individu dan kinerja mereka.
- Psikologi forensik di tempat kerja dalam industri dan organisasi yaitu bidang psikologi yang mempelajari interaksi antara hukum, psikologi, dan bisnis. Bidang ini berfokus pada penerapan prinsip psikologi dan hukum dalam konteks industri dan organisasi untuk membantu memahami, mencegah, dan menyelesaikan masalah yang terkait dengan perilaku pekerja.
- Psikolog forensik di tempat kerja biasanya bekerja dengan tim manajemen, departemen sumber daya manusia, dan tim keamanan untuk membantu mereka mengembangkan dan menerapkan kebijakan dan prosedur yang sesuai dengan hukum dan berdasarkan prinsip-prinsip psikologi. Mereka juga dapat memberikan saran dan dukungan kepada karyawan dan manajemen dalam kasus-kasus yang terkait dengan konflik, diskriminasi, atau kekerasan di tempat kerja.

12.4. Prinsip-Prinsip Psikologi Forensik Dalam Konteks Lingkungan Kerja

Dalam konteks lingkungan kerja, prinsip-prinsip psikologi forensik yang relevan yaitu sebagai berikut:

1. **Objektivitas dan keadilan**
Prinsip ini menekankan pentingnya mengumpulkan dan mengevaluasi bukti secara obyektif tanpa adanya bias,

serta memastikan bahwa keputusan dan tindakan didasarkan pada informasi yang akurat. Penilaian dan investigasi yang dilakukan harus netral dan adil, tanpa adanya preferensi atau diskriminasi.

2. Validitas dan reliabilitas

Prinsip validitas dan reliabilitas menekankan pentingnya menggunakan instrumen, metode, dan teknik penilaian yang valid dan reliabel dalam mengumpulkan data dan mengambil keputusan. Dalam hal ini yaitu dengan menggunakan alat penilaian yang teruji dan valid untuk mengukur atribut-atribut tertentu, seperti risiko kekerasan, stres kerja, atau kesehatan mental.

3. Kerahasiaan dan privasi

Prinsip ini menekankan pentingnya menjaga kerahasiaan informasi dan privasi karyawan selama proses penilaian, investigasi, dan intervensi. Psikologi forensik harus mematuhi kode etik dan standar praktik yang mengatur kerahasiaan dan privasi data klien mereka.

4. Kompetensi profesional

Prinsip ini menekankan pentingnya profesional psikologi forensik memiliki kompetensi dan keahlian yang memadai dalam bidang psikologi dan hukum. Mereka harus memiliki pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan dalam menerapkan metode dan teknik psikologi forensik secara tepat dalam konteks lingkungan kerja.

5. Kolaborasi Multidisiplin

Prinsip ini menekankan pentingnya kolaborasi psikologi forensik dengan pihak-pihak lain, seperti pengacara, manajemen, atau tim keamanan. Dalam lingkungan kerja, kolaborasi multidisiplin dapat memperkuat pemahaman dan solusi terhadap masalah yang melibatkan aspek psikologis dan hukum.

6. Etika Profesional

Prinsip etika profesional menekankan pentingnya dalam menjalankan praktik psikologi forensik dengan integritas, menghormati hak asasi manusia, dan mematuhi kode etik profesi. Profesional harus bertindak secara etis dan menjaga kepercayaan

dalam menjalankan tugas mereka dalam konteks lingkungan kerja.

Menerapkan prinsip-prinsip ini dalam psikologi forensik di lingkungan kerja dapat membantu memastikan bahwa proses penilaian, investigasi, dan intervensi dilakukan dengan integritas, obyektivitas dan akurasi, serta melindungi hak dan kesejahteraan karyawan.

12.5. Praktik Psikologi Forensik Di Tempat Kerja

Berdasarkan UU No. 1 Tahun 1970, makna dari 'tempat kerja' adalah tempat fisik di mana para pekerja bekerja atau tempat di mana para pekerja acapkali memasukinya dalam kaitan dengan pekerjaannya dan di mana sumber bahaya. Dalam hal ini termasuk diantaranya adalah semua ruangan, lapangan, halaman dan daerah yang mengelilingi yang membentuk bagian dari, atau terhubung dengan tempat kerja, baik bersifat terbuka atau tertutup, dapat bergerak atau bersifat diam.

Dari penjelasan diatas maka tindakan kriminalitas di tempat kerja dapat kita temukan. Adanya psikologi forensik di tempat kerja dapat membantu mengatasi berbagai masalah yang dapat diatasi oleh psikologi forensik di tempat kerja meliputi:

1. Pelecehan di tempat kerja, pelecehan di tempat kerja merupakan tindakan yang merendahkan, mengintimidasi, atau melecehkan seseorang secara verbal, fisik, atau non-verbal. Contoh pelecehan di tempat kerja diantaranya ejekan, sindiran, lelucon yang tidak pantas, intimidasi, ancaman, perilaku menyimpang, dan pelecehan seksual. Pelecehan di tempat kerja dapat menciptakan lingkungan yang tidak aman, tidak nyaman, dan dapat merusak kesejahteraan mental dan emosional karyawan. Psikologi forensik dapat membantu dalam penyelidikan dan penanganan kasus pelecehan dan diskriminasi di tempat

kerja. Melalui penilaian dan evaluasi yang tepat, psikolog forensik dapat memberikan rekomendasi untuk tindakan yang diperlukan, serta membantu dalam penyelesaian konflik dan perubahan kebijakan organisasi yang lebih inklusif;

2. Diskriminasi di tempat kerja, diskriminasi di tempat kerja terjadi ketika seseorang diperlakukan secara berbeda berdasarkan karakteristik pribadi tertentu yang dilindungi oleh undang-undang, seperti agama, ras, jenis kelamin, usia, disabilitas, orientasi seksual atau status perkawinan. Diskriminasi ini adalah suatu pelanggaran hak asasi manusia dan bertentangan dengan prinsip kesetaraan dan keadilan. Psikologi forensik di tempat kerja perlu mengadopsi kebijakan dan prosedur yang jelas dan mendukung lingkungan kerja yang inklusif, dimana setiap individu dihargai dan dihormati tanpa memandang karakteristik pribadi mereka sehingga karyawan merasa dihormati dan bebas dari diskriminasi.;
3. Kekerasan di tempat kerja, dalam Undang-Undang Hukum Pidana (KUHP) yang termasuk dalam kekerasan adalah yang dijelaskan dalam pasal 351 menyebutkan bahwa (1) Penganiayaan diancam dengan pidana penjara paling lama dua tahun delapan bulan atau pidana denda paling banyak empat ribu lima ratus rupiah. (2) Jika perbuatan mengakibatkan luka-luka berat, yang bersalah diancam dengan pidana penjara paling lama lima tahun. (3) Jika mengakibatkan mati, diancam dengan pidana penjara paling lama tujuh tahun. (4) Dengan penganiayaan disamakan sengaja merusak kesehatan. (5) Percobaan untuk melakukan kejahatan ini tidak dipidana.

Kekerasan di tempat kerja ini merujuk pada segala bentuk tindakan fisik, verbal, atau non-verbal yang mengakibatkan cedera fisik, kerugian emosional, atau ancaman terhadap keamanan seseorang di lingkungan kerja. Kekerasan di tempat kerja dapat melibatkan individu karyawan, pelanggan, atau pihak eksternal lainnya.

Berikut adalah beberapa bentuk kekerasan di tempat kerja:

1. Kekerasan fisik
Ini melibatkan penggunaan kekerasan fisik seperti pemukulan, tendangan, dorongan atau penggunaan senjata yang mengakibatkan cedera fisik pada karyawan.
2. Kekerasan verbal
Kekerasan verbal ini melibatkan penggunaan bahasa atau kata-kata yang bersifat mengancam, melecehkan, atau merendahkan seseorang.
3. Kekerasan non-verbal
Kekerasan non-verbal ini melibatkan tindakan non-verbal yang mengintimidasi, seperti gerakan tubuh yang agresif, ancaman dengan isyarat, atau ekspresi wajah yang mengancam.
4. Kekerasan psikologis
Kekerasan psikologis ini melibatkan tindakan yang merusak keamanan emosional seseorang, seperti pengabaian, isolasi, penindasan, atau penganiayaan psikologis yang berkelanjutan.
5. Kekerasan seksual
Ini melibatkan perilaku atau tindakan yang bersifat seksual tanpa persetujuan atau keinginan seseorang, termasuk pelecehan seksual, serangan seksual, atau pencabulan.
Kekerasan di tempat kerja dapat memiliki dampak yang serius pada produktivitas, kesejahteraan dan keseimbangan kehidupan bagi karyawan dan keluarga karyawan.

Psikologi forensik ini dapat membantu dalam identifikasi dan penilaian risiko kekerasan di tempat kerja. Dengan memahami faktor-faktor yang mempengaruhi kekerasan ini, psikologi forensik dapat memberikan rekomendasi untuk tindakan pencegahan dan kebijakan yang sesuai, serta membantu dalam manajemen kejadian kekerasan yang terjadi, diantaranya:

1. Gangguan mental dan kesehatan karyawan, gangguan mental dan kesehatan karyawan adalah isu penting di tempat kerja. Kesehatan mental yang baik adalah aspek yang vital dalam mempertahankan keseimbangan dan kesejahteraan individu di lingkungan kerja. Gangguan mental seperti depresi, kecemasan, stress berkepanjangan, gangguan bipolar, gangguan stres pascatrauma atau gangguan makan dapat mempengaruhi karyawan di tempat kerja. Gangguan mental ini dapat mempengaruhi produktivitas, kualitas kerja, motivasi dan kesejahteraan karyawan. Psikologi forensik ini dapat membantu mengatasi masalah kesehatan mental dan gangguan yang mempengaruhi karyawan di tempat kerja. Melalui penilaian yang tepat, psikologi forensik dapat memberikan rekomendasi intervensi yang diperlukan, seperti konseling, dukungan psikologis, atau program kesejahteraan, yang dapat membantu karyawan pulih dan menjaga kesehatan mental mereka;
2. Konflik antar karyawan, konflik antar karyawan yaitu situasi ketika dua atau lebih karyawan di tempat kerja memiliki perbedaan pendapat, kepentingan, atau tujuan yang saling bertentangan, yang mengarah pada ketegangan dan ketidakharmonisan dalam hubungan kerja. Konflik ini dapat timbul dalam berbagai bentuk dan tingkat keparahan, mulai dari perbedaan kecil hingga konflik yang kompleks dan intens. Psikologi forensik ini dapat membantu dalam penyelesaian konflik antar karyawan di tempat kerja melalui mediasi dan evaluasi objektif, psikolog forensik dapat membantu pihak-pihak yang terlibat untuk mencapai pemahaman yang lebih baik, mengembangkan strategi penyelesaian konflik yang efektif, dan membangun hubungan yang sehat di tempat kerja;
3. Penilaian integritas, penilaian integritas di tempat kerja yaitu proses yang digunakan oleh organisasi untuk mengevaluasi kejujuran, etika, dan integritas individu dalam lingkungan kerja. Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi risiko terkait integritas dan memastikan bahwa karyawan mematuhi

standar etika dan prinsip-prinsip perilaku yang diharapkan. Penting untuk memastikan bahwa penilaian integritas dilakukan secara obyektif, transparan, dan konsisten dengan kebijakan perusahaan serta persyaratan hukum yang berlaku.

Psikologi forensik ini dapat digunakan untuk melakukan penilaian integritas karyawan, hal ini mencakup pemeriksaan catatan kriminal, evaluasi kejujuran, atau pengendalian perilaku yang merugikan. Dengan melakukan penilaian, psikologi forensik dapat membantu dalam pengambilan keputusan terkait kepercayaan dan pengelolaan risiko di tempat kerja. Penggunaan penilaian integritas yang tepat dapat membantu organisasi dalam membangun tim yang dapat diandalkan, menjaga reputasi perusahaan, dan menciptakan lingkungan kerja yang etis dan profesional.

DAFTAR PUSTAKA

- I, U.A. and M, O.P. (2010) 'Psikologi Industri & Organisasi', Penerbit Bintang Surabaya.
- Sopyani, F.M. and Edwina, T.N. (2021) 'Peranan Psikologi Forensik dalam Hukum di Indonesia', Jurnal Psikologi Forensik Indonesia, 1(1), pp. 46-49.

BIODATA PENULIS



Rusydi Fauzan, SE, MM

Dosen Prodi Manajemen Bisnis Syariah
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
UIN Sjech M. Djamil Djambek Bukittinggi

Penulis lahir di Lubuk Aur tanggal 28 Mei 1986. Penulis merupakan dosen tetap Prodi Manajemen Bisnis Syariah UIN SMDD Bukittinggi. Penulis sudah menulis sejak tahun 2010. Penulis menyukai kegiatan membaca, menulis, dan *traveling*. Seputar kegiatan penulis dapat di follow pada akun instagram @rusydifauzan.

BIODATA PENULIS



Dr. Dra. Ni Desak Made Santi Diwyarthi, M.Si.

Penulis merupakan lulusan Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada, dan kini sebagai dosen Program Studi Pengelolaan Perhotelan Politeknik Pariwisata Bali. Aktif sebagai penulis dengan beberapa karya seperti Psikologi Komunikasi, Psikologi Umum, Psikologi Perkembangan, Digital Marketing, Manajemen Sumber Daya Manusia Pengantar di Era Modern, Manajemen Pemasaran di Era 4.0, Inovasi Pendidikan.

BIODATA PENULIS



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

Dosen Program Studi Psikologi, Fakultas Kedokteran,
Universitas Udayana

Penulis adalah dosen pada Program Studi Psikologi, Fakultas Kedokteran, Universitas Udayana sejak tahun 2010 hingga sekarang. Tema riset yang diminati adalah bidang Psikologi Organisasi, 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), Jurnal Perseptual (Fakultas Psikologi, Universitas Muria Kudus) dan Jurnal Psychopreneur (Universitas Ciputra). Dia juga ikut dalam beberapa penulisan *book chapter*. Email: nicholas@unud.ac.id

BIODATA PENULIS



I Wayan Adi Pratama, S.Tr.Par., M.Par.

Penulis menyelesaikan pendidikan Sarjana Terapan Pariwisata pada Politeknik Pariwisata Bali, pada tahun 2018, dan menuntaskan program Magister Pariwisata pada Universitas Udayana pada tahun 2020. Dosen Muda pada Politeknik Internasional Bali, dan wirausahawan muda ini aktif mengajak kaum muda bergerak kreatif pada berbagai bidang, seperti desain grafis, *content creator*, tenaga penggerak pedesaan, desa wisata. Beberapa karya tulis yang dihasilkan: Smart Tourism Destination (2016), Peranan Homestay dalam Pengembangan Pariwisata Berkelanjutan di Ubud (2017), Analisis Faktor-faktor Motivasi Wisatawan Mancanegara dalam Memilih Homestay di Ubud (2021), Komunikasi Korporat (2021) Pengantar Manajemen (2022) Digital Marketing (2022), Psikologi Komunikasi (2022), Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi (2022), Inovasi Pendidikan (2022), Manajemen Pemasaran di Era 4.0 (2023).

BIODATA PENULIS



Bambang Suprayogi, S.E., M.Si.

Dosen Program Studi Manajemen Informatika
POLITEKNIK LEMBAGA PENDIDIKAN DAN PENGEMBANGAN
PROFESI INDONESIA BANDUNG

Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Manajemen Informatika Politeknik LP3I Bandung. Alumni SMAN 20 Bandung dan menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Manajemen dan melanjutkan S2 pada Jurusan Ilmu Administrasi. Penulis menekuni bidang Manajemen dan Computer Science dengan keahlian bidang Database Developer, Full Stack Developer, Network Operation System, Java and Android Programming.

BIODATA PENULIS



Dr. Anas Firman Adi, SE, S.Kom, M.KPd

Dosen Program Studi Teknik Industri

Sekolah Tinggi Teknik Multimedia Internasional Malang

Penulis lahir di Malang tanggal 28 Agustus 1977. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Teknik Industri Sekolah Tinggi Teknik Multimedia Internasional Malang . Menyelesaikan pendidikan S1 pada Program Studi Akuntansi Universitas Widyagama Malang, S1 pada Program Studi Ilmu Komputer Universitas Islam Balitar, S2 Magister Kependidikan di Universitas Muhammadiyah Malang dan menyelesaikan program S3 Ilmu Administrasi Bisnis di Universitas Brawijaya

BIODATA PENULIS



Elva Susanti, S.Si., M.Si

Lahir diBengkulu, 07 Agustus 1989. Alumni Universitas Andalas Padang jurusan S-1 dan S-2 FMIPA Matematika. Pernah menempuh Pendidikan Profesi Guru (PPG) di Universitas Negeri Padang. Pengalaman bekerja akhir 2013 diSTEI Ar Rahman dan STIKES Karimun Batam di Yayasan Widya Paramitra. 2014-2023 Bekerja di Universitas Putera Batam Fakultas Teknik Prodi Teknik Industri. Memiliki sertifikasi guru, sertifikasi dosen bidang matematika, sertifikasi Ahli K3, sertifikasi asesor kompetensi test, dan sertifikasi ICSI (International CyberSecurity Institute). Buku-buku yang telah dibuat baerbagai bidang baik matematika, manajemen, maupun book chapter lainnya.

Informasi kontak, Email : Elvasusanti89@gmail.com.

BIODATA PENULIS



Ir. Priska Wulan Ndari, S.T,M.T

Dosen Program Studi Teknik Industri
Sekolah Tinggi Teknik Multimedia Internasional Malang

Penulis lahir di Malang tanggal 21 Februari 1987. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Teknik Industri Sekolah Tinggi Teknik Multimedia Internasional Malang . Menyelesaikan pendidikan S1 pada Program Studi Teknik Industri Sekolah Tinggi Teknik Malang dan melanjutkan S2 pada Program Studi Teknik Industri Konsentrasi Manajemen Industri Institut Teknologi Nasional Malang. Penulis juga telah menyelesaikan Program Profesi Insiyur di Universitas Katholik Widya Mandala Surabaya.

BIODATA PENULIS



I Gusti Ayu Niken Launingtia, S.S., M.Hum

Dosen Program Studi Divisi Kamar
Politeknik Pariwisata Bali

Penulis lahir di Kupang tanggal 13 Desember 1989. Penulis adalah dosen tetap non PNS mengajar Bahasa Jepang pada Program Studi Divisi Kamar Politeknik Pariwisata Bali. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Bahasa Jepang STIBA Saraswati Denpasar dan melanjutkan S2 pada Jurusan Linguistik konsentrasi Pembelajaran dan Pengajaran Bahasa Universitas UDAYANA. Penulis menekuni bidang Menulis Artikel, penelitian dan Book chapter.

BIODATA PENULIS



Yulanda Elis Meyana, S.Pd., M.Pd.

Dosen Program Studi Teknik Industri
Sekolah Tinggi Teknik Multimedia Internasional Malang

Penulis lahir di Malang tanggal 28 Mei 1991. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Teknik Industri Sekolah Tinggi Teknik Multimedia Internasional Malang . Menyelesaikan pendidikan S1 pada Program Studi Teknologi Pendidikan dan melanjutkan S2 pada Program Studi Manajemen Pendidikan di Universitas Negeri Malang.

BIODATA PENULIS



Dr. Heri Setiawan, S.T., M.T., IPM.

Dosen Program Studi Teknik Industri

Fakultas Sains dan Teknologi Universitas Katolik Musi Charitas

Future goals penulis bisa bekerja sebagai *industrial engineer* dan berkontribusi di dunia *industrial factory* telah tumbuh sejak kelas XI di SMA Xaverius 1 Belitang OKUT Sumsel. Penulis kemudian melanjutkan studi S1 di Jurusan Teknik Industri, FTI, Universitas Atma Jaya Yogyakarta (UAJY) dan berhasil lulus tahun 1997. Saat kuliah S1 penulis kuliah sambil magang di industri *autobody* karoseri dan semen. Setelah lulus S1 penulis berkiprah di *injection & blow moulding system industry*.

Keinginan membagikan pengalaman dunia praktisi tumbuh sejak tahun 1998. Sejak saat itu profesi penulis dari praktisi industri beralih ke akademisi sebagai dosen di Jurusan Teknik Industri, STT Musi Palembang yang saat ini telah berubah menjadi Prodi Teknik Industri, Fak. Sains & Teknologi (FST), Universitas Katolik Musi Charitas (UKMC). Guna memperluas cakrawala keilmuan *link & match* dunia praktisi dan pendidikan, penulis melanjutkan studi S2 di Jurusan Teknik Industri, Institut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS) Surabaya dan lulus tahun 2003 dengan riset tesis bidang ergonomi industri moda transportasi darat mengukur performansi beban kerja mental masinis PT. KAI. Pendalaman, *open-minded* dan *novelties* dalam riset ergonomi industri penulis lanjutkan

melalui studi S3 di konsentrasi Ergonomi-Fisiologi Kerja, Ilmu Kedokteran Program Pascasarjana Universitas Udayana (UNUD), Denpasar-Bali dan berhasil lulus tahun 2013. Riset disertasi ergonomi industri tentang desain stasiun kerja industri guna peningkatan kualitas hidup dan produktivitas kerja. Saat ini penulis adalah Dosen Tetap Prodi Teknik Industri, FST-UKMC Palembang dengan Jenjang Jabatan Fungsional (Jafung) Lektor Kepala (LK) Gol. IVa. Sebagai Asesor LKD-BKD Serdos, *reviewer* penelitian, dan mentor Program UMKM Merdeka di lingkungan LLDIKTI Wilayah II Kemendikbud RI.

Penulis memiliki kepakaran di bidang Ergonomi Industri (Makro & Mikro), K3, *Integrated Work Design System & Measurement*, *Innovative Product Design*, dan *Integrity Leadership & Organization*. Dan untuk mewujudkan karir sebagai dosen profesional, penulis pun aktif sebagai peneliti di bidang kepakarannya tersebut. Beberapa penelitian yang telah dilakukan didanai oleh internal & eksternal perguruan tinggi dan juga Kemendikbud DIKTI. Penulis hingga saat ini melakukan pendampingan UMKM & *local wisdom* sebagai Ketua Mastan (Masyarakat Standardisasi Indonesia) Provinsi Sumsel yang bermitra dengan BSN (Badan Standardisasi Nasional). Kepemimpinan publik lainnya seperti; menjadi Koordinator Bidang Kerjasama antar Perguruan Tinggi di BKSTI (Badan Kerjasama Penyelenggara Pendidikan Tinggi Teknik Industri Indonesia) dan Ketua Bidang Industri di DPW PII (Persatuan Insinyur Indonesia) Wilayah Provinsi Sumatera Selatan. Selain peneliti, penulis juga aktif menulis buku dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi bangsa dan NKRI yang tercinta ini.

Email Penulis: heri_setiawan@ukmc.ac.id, HP: 0815 5045 334.

BIODATA PENULIS



Ir. Rini Aprilia Lestari, S.T

Tenaga Kependidikan dan Asisten Dosen
Sekolah Tinggi Teknik Multimedia Internasional Malang

Penulis lahir di Jakarta, 29 Tahun silam. Penulis telah terjun di dunia pendidikan sejak 11 tahun yang lalu tepatnya di Sekolah Tinggi Teknik Multimedia Internasional Malang mulai dari menjabat sebagai Biro Adminstrasi Keuangan, Biro Administrasi Umum hingga Biro Administrasi Akademik. Penulis menyelesaikan pendidikan S-1 Jurusan Teknik Industri dan lulus pada tahun 2016, kemudian untuk memperkuat bidang keilmuan di bidang Teknik penulis melanjutkan pendidikan Progran Profesi Insinyur dan lulus pada tahun 2023. Penulis juga saat ini sedang menempuh pendidikan Pascasarjana (S-2) Jurusan Manajemen dengan konsesntrasi Logistik.

Saat ini penulis menjabat sebagai Wakil Ketua Biro Administrasi Akademik dan menjadi Asisten Dosen di Sekolah Tinggi Teknik Multimedia Internasional Malang. Penulis aktif dalam menulis buku dengan harapan agar dapat memberikan kontribusi yang positif bagi bangsa dan negara serta bermanfaat bagi para pembaca.

E-mail penuli: riniaprilial08@gmail.com