

PENGANTAR PSIKOLOGI INDUSTRI DAN ORGANISASI

**Erik Saut H Hutahaean
Yuarini Wahyu Pertiwi
Tiara Anggita Perdini**



pena persada

PENERBIT CV. PENA PERSADA

PENGANTAR PSIKOLOGI INDUSTRI DAN ORGANISASI

Penulis:

Erik Saut H Hutahaean
Yuarini Wahyu Pertiwi
Tiara Anggita Perdini

ISBN : 978-623-455-133-4

Design Cover :

Retnani Nur Brilliant

Layout:

Hasnah Aulia

Penerbit CV. Pena Persada

Redaksi :

Jl. Gerilya No. 292 Purwokerto Selatan, Kab. Banyumas
Jawa Tengah

Email : penerbit.penapersada@gmail.com

Website : penapersada.com Phone : (0281) 7771388

Anggota IKAPI: 178/JTE/2019

All right reserved

Cetakan Pertama : 2022

Hak Cipta dilindungi oleh undang-undang. Dilarang
memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa
izin penerbit

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis ucapkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena telah diberikan berkat nikmat serta rahmatnya. Penulis dapat menyelesaikan buku ini. Penulisan buku ini merupakan hal yang luar biasa bagi penulis karena dengan buku ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan sehingga memberikan wawasan pengetahuan.

Psikologi industri dan Organisasi merupakan salah satu cabang ilmu dari bidang psikologi yang membahas psikologi dalam ruang lingkup organisasi serta aturan kerja. Psikologi industri dan organisasi merupakan keilmuan yang mempelajari perilaku dan mengevaluasi sebuah cara dan produktivitas kerja didalam suatu institusi organisasi, dan industri. Psikologi industri dan organisasi memiliki peran yang penting dalam mengembangkan sumber daya manusia serta organisasi.

Hal-hal penting tersebut dibagi menjadi beberapa chapter dalam buku ini. Terdapat beberapa kajian yang berada dalam ruang lingkup industry organisasi, yaitu: Analisis jabatan, Rekrutmen dan seleksi, sikap kerja, pelatihan serta pengembangan kondisi pekerjaan, motivasi kerja, stress kerja, kepuasan kerja serta penilaian kerja.

Buku ini dibuat dengan tujuan untuk menyediakan literatur dan buku pegangan bagi mahasiswa-mahasiswi serta dosen dalam mempelajari Psikologi Industri dan Organisasi sehingga dapat dijadikan bahan perkuliahan.

Buku Psikologi Industri dan organisasi ini diharapkan dapat bermanfaat dalam memberikan pemahaman-pemahaman literatur mengenai psikologi dalam bidang industri organisasi. Selain itu, mempelajari Psikologi industri organisasi bisa memberikan manfaat tersendiri yaitu dapat membantu organisasi serta perusahaan dalam mencapai tujuan visi misi, dapat membantu menjembatani kebutuhan individu dengan kebutuhan organisasi, serta meningkatkan kemampuan individu dalam setting kerja sehingga tidak hanya meningkatkan kompetensi individu namun juga meningkatkan daya organisasi.

Terimakasih kepada tim penulis yang saling bekerjasama satu sama lain, serta pihak-pihak lain yang telah berkontribusi. Sehingga buku ini dapat diterbitkan yang kemudian bisa dibaca dan dijadikan sumber literatur perkuliahan.

Tim Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
PENGERTIAN DAN WAWASAN PIO	ix
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Psikologi Diferensial	2
B. PIO di Indonesia.....	3
C. Psikologi Industri dan Psikologi Organisasi	3
D. Pengertian PIO.....	5
E. PIO Sebagai Kajian Ilmiah	7
F. Peranan Praktisi Psikologi Dalam Industri Dan Organisasi.....	7
G. Wawasan PIO	9
H. Ruang Lingkup PIO	10
I. Psikologi Industri dan Organisasi Dengan Beberapa Bidang Ilmu.....	11
ANALISA JABATAN	17
BAB II PENDAHULUAN	18
A. Pengertian	18
B. Metoda Analisa Jabatan.....	19
C. Mendapatkan Data Dalam Pembuatan Analisa Jabatan.....	24
D. Output Analisa Jabatan	24
E. Menuliskan Uraian Pekerjaan	26
F. Langkah Untuk Mempersiapkan Analisa Jabatan.....	27
G. Uraian Pekerjaan dan Spesifikasi Pekerjaan.....	29
H. Analisa Keterhubungan Dalam Analisa Pekerjaan	30
I. Aspek Perilaku Di dalam Analisa Jabatan	31
J. Pendekatan Kompetensi Dalam Analisa Jabatan	33
SELEKSI & PENEMPATAN KERJA.....	38
BAB III PENDAHULUAN.....	39
A. Pengertian	40
B. Perbedaan Individual	41
C. Strategi Seleksi	41
D. Terminologi Perekrutan dan Seleksi Pekerja.....	44
E. Tujuan Dilakukannya Rekrutmen	46
F. Peranan Tes Psikologi dan Wawancara Dalam Proses Seleksi	47
G. Model Keabsahan Metode Seleksi	50
H. Peranan Analisis Pekerjaan.....	51
I. Peranan Kompetensi Dalam Mencapai Hasil Kerja	52
J. Alat Ukur Psikologis Sebagai Prediktor.....	53

K. Hasil Tes Sebagai Kriterion Keberhasilan	54
L. Pemeriksaan Terpusat (Assessment Center)	56
M. Tahapan Rekrutmen dan Penempatan	62
PELATIHAN & PENGEMBANGAN TENAGA KERJA	65
BAB IV PENDAHULUAN	66
A. Pengertian	67
B. Tujuan dari pelatihan dan pengembangan	68
C. Prinsip Pembelajaran.....	69
D. Konsep Pembelajaran	72
E. Aturan Pembelajaran.....	74
F. Menentukan Kebutuhan Pelatihan.....	76
G. Penyusunan Program Pelatihan dan Pengembangan	77
H. Model Penilaian Efektifitas Dari Program Pelatihan & Pengembangan.....	79
I. Menentukan Prioritas Pelatihan	80
J. Contoh Penyusunan Program Pelatihan	81
PENIMBANGAN KARYA	83
BAB V PENDAHULUAN.....	84
A. Pengertian	84
B. Manfaat dan Tujuan Penimbangan Karya	86
C. Tenaga Kerja Penimbang	87
D. Kesalahan-Kesalahan Dalam Penimbangan	89
E. Mengatasi Kesalahan Penimbangan	91
F. Teknik Penimbangan karya.....	92
G. Objek yang Dinilai	93
H. Kinerja dan Standard Operational Procedure.....	95
I. Penimbangan Kerja dan Peningkatan Karir Kerja	97
J. Contoh Penilaian Kinerja Dengan Menggunakan KPI ...	98
KONDISI KERJA DAN PSIKOLOGI KEREKAYASAAN.....	100
BAB VI PENDAHULUAN	101
A. Pengertian	101
B. Yang Mendahului Psikologi Kerekayasaan	102
C. Alat Kerja	103
D. Metode Kerja	104
E. Kondisi Lingkungan Kerja.....	104
F. Sistem Mesin dan Sistem Manusia	106
G. Penampilan dan Kemampuan Tubuh Manusia.....	107
H. Penyajian Informasi Dalam Bekerja	108
I. Membuat Rancangan Psikologi Rekayasa	109
J. Kerekayasaan Mempengaruhi Produktivitas	111
K. Kerekayasaan Kesehatan dan Keselamatan Kerja.....	114
L. Asimilasi dan Akomodasi Pada Psikologi Rekayasa	115

MOTIVASI KERJA	118
BAB VII PENDAHULUAN	119
A. Pengertian	119
B. Kategorisasi Motivasi	121
C. Hubungan Motivasi Kerja dengan Unjuk-kerja.....	122
D. Teori-teori Motivasi	122
E. Teori-teori Motivasi Berdasarkan Prosesnya	124
F. Meningkatkan Motivasi Kerja Karyawan	125
G. Faktor-faktor Yang Membentuk Motivasi	126
H. Permodelan Motivasi.....	128
I. Motivasi dan Harapan Kinerja (Performance Expectancy)	130
J. Motif dan Motivasi.....	131
K. Meningkatkan dan Mengarahkan Motivasi Menjadi Lebih Baik.....	132
KEPUASAN KERJA.....	136
BAB VIII PENDAHULUAN	137
A. Pengertian	137
B. Teori-teori Kepuasan kerja.....	138
C. Faktor-faktor Penentu Kepuasan Kerja	139
D. Dampak-dampak dari Kepuasan dan Ketidakpuasan..	141
E. Bentuk-Bentuk Kepuasan Kerja	142
F. Mengukur Kepuasan Kerja	146
STRES KERJA	152
BAB IX PENDAHULUAN	153
A. Pengertian	154
B. Eustres dan Distres	155
C. Faktor-Faktor Pembangkit Stres.....	157
D. Dampak-dampak Stres	159
E. Manajemen Stres	160
KEPEMIMPINAN DALAM PERUSAHAAN	163
BAB X PENDAHULUAN	164
A. Pengertian	164
B. Aspek-Aspek Kepemimpinan	165
C. Pola Hubungan Kepemimpinan-Tenaga Kerja Dalam Perusahaan.....	166
D. Sifat-sifat Pemimpin.....	168
E. Perilaku Pemimpin Yang Efektif (Gaya Manajemen) ...	169
PERANCANGAN & BUDAYA ORGANISASI	172
BAB XI PENDAHULUAN	173
A. Pengertian Dan Rancangan Organisasi.....	173
B. Dimensi Organisasi.....	174

C. Jenis-jenis Organisasi.....	176
D. Pengembangan Organisasi.....	176
E. Budaya Organisasi.....	177
F. Ciri-ciri budaya organisasi.....	178
G. Budaya Organisasi dan Unjuk Kerja.....	180
H. Visi -Misi dan budaya Organisasi.....	180
KONFLIK DALAM ORGANISASI.....	183
BAB XII PENDAHULUAN.....	184
A. Pengertian.....	184
B. Berbagai Bentuk Konflik Dalam Organisasi.....	185
C. Faktor Penyebab Timbulnya Konflik.....	185
D. Metode Menanggulangi Konflik.....	186
DINAMIKA KELOMPOK DALAM ORGANISASI.....	189
BAB XIII PENDAHULUAN.....	190
A. Pengertian.....	190
B. Beberapa Alasan Individu Bergabung ke dalam Kelompok.....	191
C. Kinerja Individu Sebagai Kinerja Kelompok.....	191
D. Kinerja Individu Vs Kinerja Kelompok.....	193
E. Kerjasama di Dalam Kelompok.....	194
F. Fasilitasi Sosial dan Pemalasan Sosial.....	195
HUMANISASI DI TEMPAT KERJA.....	197
BAB XIV PENDAHULUAN.....	198
A. Pengertian.....	198
B. Bentuk-bentuk Tindakan yang Dehumanisasi.....	199
C. Humanisasi Organisasi dan Sikap Moral.....	201
D. Kesejahteraan Psikologis Sebagai Asasi Pekerja.....	201
E. Aspirasi Di Tempat Kerja.....	202
DAFTAR PUSTAKA.....	205
TENTANG PENULIS.....	218

PENGERTIAN DAN WAWASAN PIO

Sasaran :

- Mengetahui sejarah perkembangan
- Mengerti psikologi diferensial dan khusus
- Mengetahui perkembangan PIO di indonesia
 - Mengerti arti PIO
 - Mengerti wawasan dan kajian PIO
- Mengetahui hubungan PIO dengan perilaku organisasi, MSDM dan perilaku konsumen

PENGANTAR PSIKOLOGI INDUSTRI DAN ORGANISASI

BAB I

PENDAHULUAN

Permulaan psikologi sebagai kajian ilmu dimulai dengan didirikannya laboratorium psikologi pertama 1875 di Leipzig Jerman oleh Wilhelm Wundt dan diikuti dengan lab lainnya di Wuerzburg, Goettingen, dan Tuingen. Di dalam lab tersebut dilakukan eksperimen dengan metode yang ilmiah, dengan mempelajari gejala-gejala psikis manusia (proses pengenalan, pengamatan, ingatan dsb). Sampai kemudian dibuatlah rancangan-rancangan eksperimen hasil temuannya merupakan masukan bagi psikologi umum untuk mengembangkan teori, prinsip yang berlaku umum yang kemudian digunakan dalam psikologi umum. Misalnya adalah prinsip kedekatan,

Eksperimen juga dilakukan dalam bidang PIO, tetapi dianggap kurang akurat, karena keadaan psikis manusia dirancang pada situasi buatan. Sehingga berkembang menjadi field eksperimen (penelitian lapangan). Penerapan psikologi umum sudah dimulai dari awal abad 20 :

1. 1901 Walter Dil Scot : kemungkinan penggunaan psikologi dalam periklanan
2. 1913 Hugo Mensternberg : the psychology of industrial efficiency
3. Dekade 1920 perkembangan PIO menjadi pesat
4. 1960an, penelitian memfokuskan kepada kepuasan kerja dan motivasi
5. 1980an, analisa mengenai psikologi sudah menggunakan teknik-teknik statistik yang akurat sebagai metode untuk menganalisa suatu kasus. Fokus analisisnya adalah masalah gender, usia dan efek stres kerja.
6. 2000an, peranan psikologi sudah menyesuaikan dengan sistem administrasi dan sistem kerja yang sudah berbasis komputer.

Salah satu peneliti yang hasilnya dijadikan sebagai temuan dalam bidang manajemen adalah **Fredrick Winslow Taylor** : pelopor *scientific management*; mencari cara yang paling efisien untuk melakukan pekerjaan. Kemudian di tahun 1924 penelitian di Hawthorne, Illinois (Western Electric Company) : penelitian ini mempelajari akibat dari aspek-aspek fisik dari lingkungan kerja terhadap efisiensi pekerjaan, dan ditemukannya juga kondisi psikologis dan sosial dari lingkungan kerja yang mempunyai arti lebih penting. Pada era 1960-an penerapan psikologi dalam bidang penjualan. Masa sekarang ini peranan dari psikologi industri dan organisasi sudah semakin kompleks pelaksanaannya. Seluruh manajer dalam bidang industri harus mampu mengkolaborasi antara pengetahuan, penataan dan pengarahannya kerja, menghitung resiko dan penyiapan segala sesuatunya, setiap unit menjadi satu kesatuan yang menyeluruh (Carpintero, 2017)

A. Psikologi Diferensial

Selain psikologi umum juga berkembang psikologi diferensial atau psikologi khusus. William Stern orang yang memberikan dasar yang kuat bagi psikologi diferensial pada tahun 1900, kemudian berkembang menjadi suatu cabang dari psikologi yang mempelajari cara-cara untuk mengukur gejala-gejala psikis yang sifatnya khas pada masing-masing orang (psikometri). Cabang ini menekankan keunikan dan perbedaan manusia. Perbedaan pada manusia ternyata mempunyai pengaruh terhadap kinerja, biasanya disebabkan karena faktor karakter manusia yang meliputi; fisik, kecerdasan, kepribadian, minat-bakat dan masih banyak yang lainnya lagi. Faktor lainnya adalah pengetahuan dan keahlian kerja yang meliputi; pendidikan, pelatihan dan kursus. Salah satu teori yang dikenal dalam membahas perbedaan individual adalah teori dari Alport, mencoba menjelaskan kepribadian secara spesifik melalui serangkaian eksperimen dan uji deduktif untuk menderivasi faktor (Costa, 2017).

B. PIO di Indonesia

Melalui sumber yang didapatkan dari Suhapti (2010), diketahui bahwa bidang psikologi baru dikenal di Indonesia pada tahun 1950-an diawali di 3 Universitas yaitu Universitas Padjajaran, Universitas Indonesia, dan Universitas Gadjah Mada. Pada tahun 1949 terdapat kegiatan-kegiatan evaluasi psikologis: Balai psychotechniek dari kementerian Pendidikan, Pengajaran dan Kebudayaan RI melakukan pengukuran untuk keperluan penjurusan sekolah. Pusat Psikologi Angkatan Darat melakukan pengukuran psikometris untuk menyeleksi para anggotanya.

Pada tahun 1953 Prof, Dr Slamet Imam Santoso mendirikan Lembaga Pendidikan Asisten Psikologi dan Balai Psychotechniek, yang kemudian berkembang menjadi jurusan psikologi FKUI. 1960 berkembang menjadi F Psi UI, PIO hanya sebatas penggunaan alat tes saja. 1961 berkembang menjadi jurusan di UNPAD dan 1965 di UGM. Lalu kemudian diikuti PTN lainnya; UNAIR dan UNDIP. Penerapan PIO lebih kepada ilmu terapan yaitu lebih banyak pada bidang pemeriksaan psikologis (psikotes), training, kerekayasaan, dan perilaku konsumen.

C. Psikologi Industri dan Psikologi Organisasi

Pemahaman mengenai PIO merupakan pemahaman yang komprehensif dari dua terminologi yang diwakilkan oleh variabel psikologis. Dua terminologi itu adalah industri dan organisasi. Industri diartikan sebagai suatu rangkaian kegiatan untuk menghasilkan keuntungan, melalui suatu sistem yang dirancang untuk memproduksi barang ataupun jasa. Berarti psikologi industri dapat diartikan sebagai penerapan prinsip psikologi untuk memahami perilaku manusia kedalam sistem produksi. Psikologi industri mengkaji perilaku manusia yang dianalisa melalui perilaku (*behaviour*) para pekerja atau karyawan. Seluruh aspek psikologis yang ada pada manusia dipelajari untuk mendapatkan atau menemukan kondisi-kondisi psikologis yang terbaik pada pekerja. Pemahaman industri pada

sekarang ini tidak lagi terbatas di dalam area barang dan jasa secara umum, tetapi sudah menjadi lebih kompleks karena sudah melalui beberapa tahapan untuk dapat menghasilkan barang dan jasa.

Melalui kondisi industri yang terjadi sekarang ini, dapat diketahui bahwa industri meliputi ada dua ruang lingkup : Yang pertama adalah industri yang bekerja karena adanya permintaan langsung dari konsumen, industri ini melakukan proses produksi berdasarkan data-data pesanan konsumen yang didapatkan bagian pemasaran (jika sudah menggunakan marketing). Yang kedua adalah industri yang memfokuskan kepada penyediaan produknya dengan menentukan target volume yang akan dicapai pada jangka waktu tertentu, biasanya target-target tersesbut disusun berdasarkan beberapa angka prediksi tentang kondisi pasar. Misalnya saja adalah trend pasar, kondisi psikologis pasar, dan pola konsumsi masyarakat. Selain kedua hal ini, ada juga tipologi lainnya yaitu industri sederhana dan industri yang kompleks. Industri yang sederhana menjalankan proses produksinya dapat dilihat dengan prosedur yang sederhana, biasanya dilakukan dengan prinsip yang umum, dilakukan semuanya sendiri oleh organisasi industri. Industri yang kompleks menjalankan proses produksinya dengan prosedur yang berlapis dan dijalankan dengan prinsip yang spesifik, untuk memenuhi target kerjanya dilakukan dengan membutuhkan bantuan pihak lain (*vendor*). Meskipun rumit indstri kompleks bukanlah sesuatu yang sulit dijalankan, hanya saja tidak akan mendapatkan hasil yang optimal jika organisasi masih pada level kemampuan industri sederhana.

Karena industri sederhana terbiasa dengan menengani semua proses prosduksi ditangani sendiri. Seperti misalnya perusahaan yang memproduksi kendaraan bermotor roda empat, industri ini mempunyai beberapa pemasok bagian-bagian dari kendaraan, memiliki banyak pekerja yang akan ditempatkan pada unit kerja yang berbeda-beda, memiliki banyak unit kerja yang merupakan bagian dari sistem atau sub-sistem untuk menyelesaikan pekerjaan, mempunyai tata

pelaksanaan kerja yang dapat menjamin kualitas kerja, keamanan dan keselamatan kerja, mempunyai sistem produksi yang terukur dan terjadwal secara teratur untuk memenuhi target, mempunyai sutruktur organisasi yang dapat memetakan kepentingan setiap fungsi kerja dan pertanggung jawaban pada setiap fungsi kerja. Konsep mengenai industri membantu psikologi untuk mendapatkan pekerja yang memenuhi kualifikasi kompetensi untuk menjalankan dan menyelesaikan pekerjaan. Para praktisi biasanya terlibat untuk mendesain sistem kerja, ergonomika cara kerja, proses seleksi dan assessment.

Organisasi dipahami sebagai satu kesatuan yang teratur dari beberapa fungsi kerja yang terhubung satu dengan lainnya melalui suatu sistem kerja yang berlaku. Melalui konsep organisasi aspek psikologis dianalisa pada tataran keseluruhan; kinerja setiap orang pada suatu unit adalah ukuran untuk unit kerja. Kinerja setiap unit kerja pada suatu departemen adalah kinerja departemen untuk departemennya. Kinerja setiap departemen adalah kinerja bagi perusahaan. Peranan psikologi pada tataran organisasi adalah untuk menerapkan pola kepemimpinan yang tepat, budaya kerja yang sejalan dengan visi-misi perusahaan, menyusun acuan perilaku kerja yang tertuang di dalam uraian pekerjaan, mengembangkan penanda (indikator) kinerja yang sesuai dengan strategi dan kondisi perusahaan. Tentu saja psikologi tidak satu-satunya azas yang bisa digunakan oleh industri dan organisasi . Masih ada azas yang lainnya lagi, seperti misalnya adalah azas manajemen untuk membuat perencanaan kerja, azas teknikal untuk memperhatikan aspek teknik untuk menjalankan perilaku kerja, azas ekonomi untuk mempertimbangkan kemampuan materi perusahaan, dan aspek yang lainnya lagi.

D. Pengertian PIO

Pengertian industri pada PIO tidak hanya terbatas pada dunia industri saja tetapi juga mencakup dunia bisnis. PIO merupakan hasil pengembangan dari psikologi umum dan

BAB II PENDAHULUAN

Aktivitas yang mendasar pada bidang kerja sumber daya manusia (*human resources*) adalah melakukan analisa pekerjaan (analisa jabatan). Sulit bagi HR untuk dapat menyeleksi pekerja, mengevaluasi hasil kerja, melakukan pelatihan tanpa mengetahui ; tugas yang harus pekerja lakukan, kondisi yang menyertainya dalam menjalankan pekerjaan, dan kompetensi yang dibutuhkan untuk mencapai performa yang baik. Oleh karena itu untuk dapat melakukannya dengan baik, HR perlu melakukan suatu analisa yang metodis yaitu melalui analisa jabatan. Analisa pekerjaan memberikan informasi yang digunakan untuk membentuk uraian pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan (Morgeson, Brannick, & Levine, 2019).

Analisa jabatan menghasilkan uraian pekerjaan (*job descriptions*) dan kualifikasi pekerjaan (*job qualifications*). Uraian pekerjaan dapat memudahkan pekerja menjalankan dan menyelesaikan tugas-tugasnya, di sisi lainnya uraian pekerjaan mempermudah pimpinan memberikan penilaian hasil kerja bawahannya. Untuk kepentingan yang lainnya HR mempunyai peranan untuk memilih tenaga kerja yang handal, yang diwujudkan melalui proses perekrutan pekerja. Proses tersebut seharusnya didasarkan pada fondasi yang kuat, yaitu keterangan-keterangan yang lengkap tentang jabatan yang akan diisi. Semua keterangan tentang jabatan adalah uraian jabatan yang diperoleh melalui proses analisa jabatan. Selain untuk dijadikan sebagai dasar bagi proses perekrutan, hasil dari analisa jabatan bisa dijadikan sebagai dasar untuk melakukan pelatihan bagi karyawan.

A. Pengertian

Pada dasarnya analisa jabatan adalah suatu proses untuk membuat suatu uraian pekerjaan yang spesifik (lengkap), dimana melalui uraian yang ada dapat diketahui keterangan

untuk melakukan penilaian atas suatu jabatan (Andrews, 2009). Analisa pekerjaan adalah suatu kegiatan untuk menyusun uraian secara rinci dan terstruktur mengenai tugas-tugas yang tercakup dalam pekerjaan tertentu dan menentukan hubungan satu jabatan dengan jabatan lainnya, serta memastikan secara akurat pengetahuan, keterampilan, perilaku kerja dan kemampuan yang diperlukan untuk menjalankannya (Picardi, 2020). Analisa pekerjaan adalah dasar dari seluruh kegiatan yang dilakukan oleh bagian *Human resources* atau *Human Capital*. Sulit rasanya untuk menuliskan suatu uraian pekerjaan, memilih calon pekerja, mengevaluasi hasil kerja karyawan, menyusun dan melaksanakan pelatihan kerja tanpa mengetahui kondisi, kompetensi yang dibutuhkan untuk dapat mengerjakan suatu pekerjaan atau jabatan.

Prien, Goodstein, Goodstein, & Gemble (2009) menerangkan bahwa analisa jabatan adalah suatu kegiatan untuk mengumpulkan data mengenai perilaku yang berbasis kepada orientasi kerja seperti misalnya tugas-tugas yang harus dilakukan dan cara-cara untuk mengerjakan tugas (prosedur). Analisa jabatan atau biasa juga disebut dengan analisa pekerjaan, adalah bagian dari psikologi industri yang mengkaji tentang persyaratan dan uraian pekerjaan dari suatu jabatan. Hasil pengumpulan data dari analisa jabatan berisi sejumlah informasi tentang kegiatan kerja, dan persyaratan untuk menjalankan pekerjaan. Dengan analisa jabatan akan didapatkan indikator yang tepat mengenai tepat atau tidaknya seorang pekerja dengan pekerjaannya.

B. Metoda Analisa Jabatan

Jika kita mengacu kepada definisi mengenai analisa jabatan kepada suatu kegiatan untuk mengumpulkan data, maka penting bagi kita mengetahui beberapa metode yang dapat digunakan untuk mengumpulkan data-data pada kegiatan analisa jabatan. (Prien et al., 2009) menguraikan ada lima cara yang dapat digunakan untuk mengumpulkan data : pelaporan diri (*self-reports*), pengamatan langsung (*direct observatios*),

wawancara (*interviews*), memahami dokumen (*documents review*) daftar pertanyaan dan survey (*questionnaires and surveys*).

1. Self-reports

Orang yang mengerti tentang tugas dan prosedur kerja adalah pekerja yang memegang jabatannya (*incumbents*), karenanya pekerja perlu melaporkannya untuk kemudian dituangkan ke dalam uraian pekerjaan. Perlu untuk diingat terkadang secara subjektif pekerja merasa keberatan dengan tugas-tugas yang sudah ada, sehingga mereka cenderung menyederhanakan tugasnya sesuai dengan kemauan dan penilaiannya sendiri. Biasanya para praktisi menyarankan agar metode digunakan pada bidang pekerjaan yang tidak membutuhkan keahlian yang spesifik, dan bidang pekerjaan yang tidak banyak melibatkan pelatihan.

2. Direct Observations

Salah satu cara untuk mendapatkan data tentang uraian pekerjaan adalah dengan mengamati secara langsung pemegang jabatan pada saat mengerjakan dan menyelesaikan pekerjaannya. Terkadang pengamatan mendatangkan efek yang mempengaruhi pemegang jabatan, mereka merasa terganggu karena kehadiran pengamat. Untuk mengurangi munculnya efek yang mengganggu pengamat bisa menggunakan kamera video untuk merekam semua aktivitas pekerja yang menjadi objek pengamatannya. Metode ini dapat memberikan informasi yang banyak, informasi yang mendetail, dan dapat membantu untuk membuat uraian. Pengamatan dapat dilakukan dengan cara (Murdianto 2012) :

- a. Pengamatan posisi jabatan : pengamatan lapangan langsung kepada target yang dibutuhkan untuk jabatan yang sedang dianalisa.
- b. *Plant tour* : pengamatan lapangan mengenai proses bisnis yang dijalankan oleh perusahaan.

3. Interviews

Hasil dari pelaporan diri dan pengamatan dapat membantu analis melakukan proses wawancara. Pada proses ini informasi menjadi lebih terfokus dan terarah, sehingga data-data yang didapatkan menjadi lebih tajam dan tepat. Murdianto (2012) menguraikan bahwa metode interview dapat dilakukan dengan cara : *interview user* dan *sit in interview user*. *Interview user* berarti wawancara dengan manajer tentang posisi yang dibutuhkan, posisi yang terdekat atau pemegang jabatan (jika jabatan sudah ada sebelumnya). *Sit in interview user* untuk mendapatkan kualifikasi yang lebih mendalam. Penting untuk diingat : bahwa untuk melakukan proses ini memerlukan orang-orang yang terlatih. Mereka yang berperan sebagai pewawancara haruslah mempunyai kemampuan untuk bertanya dan memperdalam hasil pelaporan diri dan hasil pengamatan. Secara teknis wawancara dapat dilakukan secara perorangan dan dilakukan dengan cara berkelompok. Wawancara perorangan dilakukan secara satu persatu kepada orang-orang yang memang jabatannya sedang dianalisa. Wawancara kelompok bisa dilakukan dengan metode yang terfokus kepada kelompok kerjanya (*focus group*), pewawancara berperan sebagai fasilitator dan kelompok harus menghasilkan jawaban-jawaban yang terbaik atas pertanyaan yang diajukan (mengenai uraian kerjanya). Hasil dari jawaban-jawaban yang terbaik adalah data-data terbaik analisa jabatan. Selanjutnya adalah apa ukuran untuk menilai jawaban kelompok, sehingga bisa mendapatkan jawaban yang terbaik. Jawaban yang terbaik adalah jawaban yang semakin dapat menguraikan secara spesifik dan dapat diamati (*observable*) atas pertanyaan yang diajukan fasilitator. Pada prinsipnya apapun teknik wawancaranya mempunyai kepentingan kegunaannya sendiri-sendiri, sesuai dengan kondisi kerja yang dianalisis, bahkan sangat mungkin bila dikombinasikan. Misalnya saja kombinasi pengamatan dan wawancara individual sangat direkomendasikan untuk

dilakukan dalam menganalisis jabatan di organisasi industri (Dipboye, 2018).

4. Documents Review

Dokumen yang dimaksudkan dalam hal ini adalah dokumen langsung dan tidak langsung. Dokumen yang langsung adalah dokumen yang berisi tentang uraian pekerjaan (*prior job descriptions*), dokumen yang ada perlu untuk ditinjau apakah memerlukan adanya pengembangan atau memang sudah akurat tetapi memang pekerja yang belum melakukannya dengan baik. Apakah pekerja sudah melakukannya dengan baik dapat diketahui lebih lanjut dengan dokumen tidak langsung yaitu dokumen penimbangan karya atau dokumen hasil pemeriksaan auditor internal.

Data-data yang menunjukkan adanya sisi kelemahan pekerja (belum sesuai standar) adalah data yang perlu ditindak lebih lanjut lagi. Analisis bisa menindaklanjutinya dengan melihat derajat penyimpangan antara kondisi yang diharapkan dengan kondisi yang ditampilkan pekerja. Jika salah satu atau beberapa uraian yang diharapkan sudah lebih mudah ditampilkan oleh pekerja, maka uraian yang ada memerlukan adanya pengembangan. Jika salah satu atau beberapa uraian dinyatakan (oleh pekerja) mudah untuk dicapai tetapi pekerja belum dapat menampilkannya dan bagi yang mampu menampilkannya ternyata membantu kinerja kelompok kerjanya, maka uraian dapat untuk dipertahankan dengan catatan pekerja yang belum dapat menampilkannya perlu diberikan pengembangan. Atau ada kemungkinan juga ketika uraian pekerjaan dinyatakan tidak bisa dijalankan oleh semua pekerja dan tidak memberikan dampak yang bagus bagi kinerja kelompoknya, maka uraian yang sudah ada perlu untuk dikembangkan.

5. Questionnaires and surveys

Metode ini membantu analisis untuk memberikan taraf nilai (berperan sebagai rater) terhadap jawaban-jawaban yang diberikan pekerja (secara individual). Analisis harus

BAB III

PENDAHULUAN

Setelah analisa jabatan dirampungkan, manajemen sudah bisa melakukan beberapa proses HR lainnya. Misalnya saja adalah perekrutan, seleksi dan melakukan pemeriksaan terpusat. Hasil analisa jabatan adalah salah satu faktor yang dapat memudahkan manajemen untuk melakukan fungsi HR-nya secara optimal. Melalui uraian pekerjaan, divisi rekrutmen dapat menyeleksi calon pekerja berdasarkan kompetensinya. Melalui hasil analisa jabatan divisi asesmen dapat menguji kelayakan pekerja, dan mengevaluasi keadaan kompetensi dari pekerjanya.

Pimpinan perusahaan percaya bahwa seleksi atau asesmen dengan menggunakan tes psikologi akan memperlakukan para calon yang direkomendasikan dapat disarankan secara tepat, calon pekerja dapat berkembang dengan baik dalam bekerja. Hasil seleksi yang akurat diharapkan dapat sejalan atau linier dengan penempatan tenaga kerja. Sistem seleksi dapat dirancang untuk untuk mengetahui kualifikasi dan kemampuan pekerja pada suatu bidang, dan kemudian hal ini dijadikan sebagai metode untuk melakukan penempatan kerja. Begitu juga hendaknya sistem penempatan pekerja, harus memperhatikan secara utuh mengenai potensi dan kompetensi pekerjanya. Tujuannya agar setiap pekerja mampu menjalankan pekerjaannya dan dapat mengembangkan diri serta mengembangkan tugas dan pekerjaannya.

Melalui suatu kesiapan landasan perusahaan dapat memperoleh calon pekerja yang dapat memenuhi kualifikasi (potensi dan kopetensi) yang diinginkan. Kesiapan yang dimaksud adalah kesiapan dari manajemen untuk memilih tenaga kerja yang handal. Untuk itu perlu ditetapkan adanya kebijakan dalam melakukan seleksi berdasarkan kompetensi (Voogt & Roblin, 2012), Morgan, Neil, dan Peter (2003) menerangkannya sebagai evaluasi pengalaman selesaikan pekerjaan. Selain penekanan kepada kompetensi, saat ini juga ditekankan kepada kesiapan manajemen

kepada perjalanan karir kandidat yang akan diterimanya (Holm & Anna, 2012).

A. Pengertian

Seleksi adalah suatu proses pencarian karyawan untuk kemudian memilih calon tenaga kerja yang dianggap terbaik dalam memenuhi kriteria yang sesuai dengan karakter pekerjaan yang dilamar (Hair, Jr, Anderson, Mehta, & Babin, 2020). Sasarannya adalah untuk membuat suatu rekomendasi menolak atau menerima calon tenaga kerja berdasarkan suatu dugaan tentang potensi-kompetensi dari calon tenaga kerja untuk berhasil dalam bekerja. Tugas dari sistem seleksi adalah mengevaluasi sebanyak mungkin kandidat pekerja untuk menyaring dan memilih seseorang atau beberapa orang yang paling memenuhi syarat kerja atau kualifikasi pekerjaan.

Secara garis besar kita dapat memahami kegiatan seleksi dan penempatan melalui tiga tindakan yang harus dilakukan perusahaan, yaitu ; mencari keluar sumber daya manusia (*outsource*) yang dibutuhkan, melakukan penyaringan terhadap calon pekerja dan menempatkan calon pekerja ke bidang pekerjaan yang disediakan. Hasil penelitian yang digambarkan Delmotte & Sels (2008) memperlihatkan adanya hubungan positif antara kuatnya fokus kepada kebijakan strategis HR dengan tingkatan *outsourcing* HR. Penempatan adalah sistem yang digunakan untuk menempatkan karyawan pada bidang pekerjaan yang dianggap sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya (pengetahuan, keterampilan dan keahlian). Sasaran dalam melakukan penempatan yaitu membuat suatu rekomendasi untuk mendistribusikan kandidat pada pekerjaan berdasarkan suatu potensi-kompetensi yang dimiliki kandidat untuk berhasil pada pekerjaannya. Tugas dari sistem penempatan adalah untuk mengevaluasi kandidat supaya dapat disesuaikan (*synchronize*) antara kualifikasi yang dimiliki dengan persyaratan yang sudah ditetapkan. Sinkronisasi ini dimaksudkan agar pekerja dapat dengan mudah menyesuaikan dirinya dengan kondisi pekerjaan yang dijalankannya.

B. Perbedaan Individual

Adanya perbedaan individual : pengetahuan, karakter kepribadian dan fisik, motivasi dsb.

Perbedaan sering dikaitkan dengan : jenis kelamin, budaya, pendidikan dan keahlian. **Aplikasinya** adalah seperti jenis kelamin (wanita atau pria), kebiasaan, latar belakang pendidikan, berpengalaman atau belum berpengalaman (*fresh grade*). Perbedaan tersebut digunakan sebagai dasar untuk menyeleksi dan menempatkan tenaga kerja pada tempat yang tepat. Perbedaan ini digunakan untuk mendapatkan pekerja yang tepat pada waktu yang tepat, dan bidang kerja yang tepat. Era manajemen sekarang (MSDM atau HCM) perbedaan ini ditata-kelola dengan baik yang dapat dilihat melalui adanya manajemen talenta kerja (*talent management*). Banyak perusahaan mempersiapkan pekerja-pekerja muda handalnya untuk dijadikan pemimpin, atau bidang khusus lainnya yang dapat membuat proses bisnis perusahaan menjadi semakin maju dan berkembang.

Setiap individu pada dasarnya berbeda, dan bidang-bidang pekerjaan menyerapnya agar dapat berjalan dengan cepat. Bidang-bidang pekerjaan menuntut suatu kualifikasi spesifik, yang pada akhirnya menyaring pekerja untuk mendapatkan individu yang paling sesuai dengan bidang pekerjaan yang ada. Biasanya ada banyak manajer perusahaan yang lebih berminat mewawancara dan mempekerjakan kandidat yang mempunyai kualifikasi lebih tinggi dibandingkan dengan kandidat yang kualifikasi pendidikannya lebih rendah (Quadlin, 2018). Misalnya saja adalah seorang yang lulusan sarjana psikologi, jika kualifikasinya adalah mampu memahami tentang proses dan perkembangan organisasi, maka calon pekerja tersebut berbeda dengan sarjana psikologi lainnya yang memahami tentang proses seleksi calon pekerja.

C. Strategi Seleksi

Pada dasarnya seleksi adalah kegiatan untuk memilih calon tenaga kerja, yang akan ditempatkan pada sebuah posisi yang tersedia. Karenanya perlu ada suatu strategi yang mampu

menjawab tantangan, yaitu mencari calon pekerja yang tepat untuk posisi yang tersedia. Strateginya adalah dengan menyusun serangkaian kegiatan penyaringan untuk mendapatkan calon pekerja yang dikehendaki. Masa sekarang ini, saat teknologi digital banyak dimanfaatkan untuk banyak kemudahan menjalankan pekerjaan, ternyata sudah ada yang melakukannya dengan menggunakan strategi e-recruitment, dan hasil penelitiannya menunjukkan keadaan-keadaan yang jauh lebih baik dibandingkan dengan yang konvensional (Holm & Anna, 2012).

Campbell, Dunnette, Lawler, Weick (dalam Larasati, 2018) memperkenalkan metode pengumpulan dan pengolahan data secara mekanikal dan klinikal. **Mekanikal** ; data dikumpulkan berdasarkan pedoman, prosedur yang sudah ditetapkan. Biasanya dilaksanakan sesuai dengan panduan tertentu yang kemudian didapatkan data-data kuantitatif untuk dilakukan perhitungan statistik. Misalnya penentuan alat ukur/alat tes yang telah distandarisasikan. Bentuk sederhananya adalah kemampuan untuk menyeleksi dengan menggunakan suatu mekanisme yang sudah ditetapkan, yang biasanya sudah didasarkan pada hasil pengkajian secara metodis. **Klinikal** ; data dikumpulkan dengan cara yang lentur, tergantung pada orang yang mengumpulkan data. Biasanya dengan memperhatikan pola perilaku khusus yang disesuaikan tuntutan pekerjaan. Klinikal lebih menjelaskan hasil pemeriksaan dalam bentuk dinamika psikologis dari orang yang diperiksa. Karenanya seorang assesor bisa saja mempunyai penilaian dari sisi yang berbeda dengan assesor lainnya terhadap seorang kandidat, atau orang yang dievaluasi.

1. Uraian Strategi Mekanikal dan Klinikal

Terdapat beberapa strategi yang biasanya digunakan untuk melakukan proses seleksi kandidat pekerja (Munandar, 2007).

- a. **Interpretasi profil** : data dikumpulkan secara mekanikal dan diolah secara klinikal, yaitu dengan menafsirkan profil dari skor-skor alat tes. Misalnya hasil tes

kepribadian menunjukkan kebutuhan berprestasi yang tinggi maka ditafsirkan sebagai karyawan yang mempunyai keinginan yang kuat untuk mencapai hasil kerja yang terbaik dalam menjalankan pekerjaannya.

- b. **Statistikal murni** : data dikumpulkan dan diolah secara mekanikal. Skor dari berbagai hasil tes digambarkan dalam suatu persamaan regresi ganda, untuk meramalkan prestasi kerja. Prestasi dianalisa dengan operasi faktorial, yaitu mencari faktor-faktor yang dapat berpengaruh (baik negatif dan positif) terhadap prestasi kerja karyawan
- c. **Klinikal murni** : pengumpulan dan pengolahan data dilakukan secara klinikal. Didasarkan pada peramalan yang didapatkan melalui wawancara mendalam dan observasi tajam tentang perilaku yang diharapkan. Misalnya saja adalah jika pekerja punya pengalaman kerja tetapi kinerjanya memiliki catatan yang buruk, maka pekerja tersebut belum layak untuk mendapatkan peningkatan jabatan, pekerja tersebut perlu melakukan perbaikan kemampuan untuk mencapai catatan kerja yang baik.
- d. **Pemeringkatan perilaku** : pengumpulan data dilakukan secara klinikal dan kemudian diolah secara mekanikal. Data didapatkan melalui observasi dan wawancara, kemudian dibuat rating nilainya berdasarkan kualifikasi yang didapatkan melalui wawancara atau observasi. Dengan kata lain pemeringkatan dilakukan untuk mendapatkan pemeringkatan perilaku yang datanya diperoleh melalui dengan menggunakan skala tertentu. Semakin baik nilainya, kandidat dapat diperingkatkan dalam urutan atas pemeringkatan. Misalnya skala ordinal untuk melihat mengurutkan perilaku yang ada pada sejumlah responden. Misalnya calon pekerja mana yang lebih banyak menampilkan perilaku kepemimpinan dan calon pekerja mana yang lebih buruk dalam menampilkan kepemimpinan. Contoh lainnya adalah skala interval, yaitu skala pengukuran yang tidak menggunakan harga

BAB IV PENDAHULUAN

Bagian ini merupakan penerapan dari penggunaan salah satu prinsip umum bidang psikologi yaitu prinsip pembelajaran. Dalam arti setelah karyawan diterima maka pengetahuan sikap dan keterampilan masih perlu untuk disesuaikan dengan yang diperlukan perusahaan. Perkembangan teknologi menyebabkan timbulnya mesin-mesin baru yang lebih canggih, karenanya diperlukan adanya penyesuaian penguasaan alat untuk mengoperasikannya. Kemampuan kerja karyawan juga dapat ditingkatkan melalui proses pelatihan, dan pada akhirnya pekerja memperoleh penambahan kemampuan kerja. Sekarang perusahaan tidak menuntut secara mandiri kepada para pekerjanya untuk mengembangkan dirinya sendiri, tetapi manajemen sudah mempersiapkan suatu sistem yang dapat membuat pekerja menjadi semakin berkembang. Banyak pekerja yang menginginkan bekerja di suatu perusahaan tertentu karena mereka mendengar bahwa jika bekerja di perusahaan tersebut dirinya dapat menjadi lebih berkembang.

Masa keemasan dunia industri memberikan kesempatan kepada para pekerja untuk dilatih mendapatkan kemampuan kerja, yaitu kemampuan keahlian kerja (*hard competency*) dan kemampuan karakter untuk bekerja (*soft competency*). Pada masa sekarang kebutuhan akan pelatihan adalah kebutuhan yang paling besar, realisasi kebutuhan pelatihan dapat membantu perusahaan untuk mencapai kinerja yang terbaik. Tetapi kondisi ini di sisi yang lainnya justru dianggap sebagai usaha pemborosan, karena untuk menjawab segala keterbatasan kemampuan kerja jawaban solusi yang digunakan adalah pelatihan (*training*). Pelatihan membuat manajemen mengeluarkan biaya, karena menggunakan pihak ketiga atau setidaknya menggunakan serangkaian waktu khusus di dalam suatu ruangan dengan bantuan adanya tenaga pelatih yang profesional. Meskipun demikian tidak dibenarkan juga jika

pelaksanaan pelatihan sangat diminimalkan, dan langsung mengadopsi kompetensi yang berasal dari luar (perusahaan maupun negara yang berbeda). Hasil studi yang ditulis oleh Özçelik & Ferman (2006) menjelaskan penerapan pendekatan kompetensi merupakan suatu tantangan besar, karena bisa terjadi adanya perbedaan budaya antar negara.

Pelatihan mempunyai cara yang unik, tidak harus dengan waktu dan ruang yang khusus. Jika pelatihan hanya untuk memunculkan pemahaman tentang kerja, setiap orang bisa mendapatkannya dengan membaca buku-buku rujukan (jika mungkin disediakan di perusahaan). Jika pekerja masih belum terasah kemampuannya (tetapi punya potensi), manajemen bisa melatihnya dengan membisakan pekerja dengan penugasan, seperti misalnya dengan melakukan suatu proyek kerja tertentu. Jika pekerja masih memerlukan adaptasi terhadap kondisi kerja yang baru dihadapkannya, maka manajemen (manajer, penyelia atau senior staf) bisa melatihnya agar terbiasa dengan tugas-tugas yang dihadapinya. Jika tiga alternatif di atas sudah kurang memadai untuk mencapai target pelatihan, maka pelatihan yang dilakukan di dalam kelas khusus dalam jangka waktu tertentu. Seperti misalnya saja adalah jumlah pekerja yang dilatih jumlahnya terlalu banyak, atau perusahaan belum mempunyai pekerja yang ahli untuk bisa mengajarkannya.

A. Pengertian

Dalam suatu pengertian yang terbatas pelatihan memberikan pekerja mengenai pengetahuan dan keterampilan spesifik yang identik dengan pekerjaan yang akan dijalankannya. Pelatihan adalah proses pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir, sehingga tenaga nonmanajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis untuk tujuan tertentu. Tindakan pelatihan merupakan tindakan yang dipakai untuk melatih pekerja mendapatkan keterampilan kerja yang sesuai dengan bidang pekerjaannya. Sekarang pelatihan tidak lagi terbatas kepada tindakan yang harus dikerjakan di ruang kelas,

dengan modul khusus. Pada beberapa pekerjaan sederhana pelatihan diterjemahkan sebagai tindakan melatih rekan kerja yang masih baru sehingga dalam waktu yang relatif singkat pekerja yang baru sudah memiliki kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaannya.

Pengembangan adalah proses pendidikan jangka panjang yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir sehingga tenaga kerja manajerial mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan yang umum. Pengembangan merupakan tindakan yang dilakukan manajemen untuk meningkatkan kapasitas kerja karyawan sehingga kemampuan yang dimiliki pekerja sejalan dengan kenaikan karir yang akan didapatkannya. Pengembangan juga diartikan sebagai tindakan yang lahir dari kebijakan manajemen untuk membuat kompetensi pekerjanya dapat memenuhi persyaratan dari standard kompetensi kualifikasi pekerjaannya.

Pelatihan dan pengembangan merupakan tindakan yang terintegrasi sehingga perusahaan mendapatkan keuntungan karena mempunyai pekerja yang terlatih, dan terus berkembang sejalan dengan pelatihan yang dilakukannya. Pelatihan dilakukan sebagai upaya manajemen untuk mengembangkan kemampuan kerja karyawannya.

B. Tujuan dari pelatihan dan pengembangan

Pelatihan dan pengembangan secara umum dilakukan untuk memberikan pengetahuan bagi calon pekerja untuk mendapatkan keahlian kerja yang terstandar atau mengembangkan kemampuan pekerja agar sesuai dengan standar kinerja.

1. Meningkatkan produktivitas : Pelatihan dan pengembangan dapat memberikan pengaruh untuk meningkatkan prestasi karyawan sehingga produktivitasnya meningkat.
2. Meningkatkan mutu : melalui kegiatan pelatihan dan pengembangan, pengetahuan serta keterampilan kerja dapat meningkat sehingga mengurangi jumlah kesalahan kerja.

3. Meningkatkan ketepatan dalam perencanaan SDM : Kegiatan pelatihan dan pengembangan dilakukan untuk mendapatkan SDM yang sesuai standar kompetensi.
4. Meningkatkan semangat kerja : Pelatihan dan pengembangan dilakukan untuk membangun iklim kerja menjadi lebih kondusif, sehingga dapat meningkatkan semangat para pekerja untuk menyelesaikan pekerjaannya.
5. Menarik dan menahan karyawan yang berkualitas : Pelatihan dan pengembangan dapat berpengaruh kepada meningkatnya komitmen loyalitas kepada perusahaan, karena implikasinya adalah kenaikan karir.
6. Menjaga kesehatan dan keselamatan kerja: pelatihan dan pengembangan kerja diarahkan agar pekerja bisa lebih aman dalam menjalankan pekerjaannya, terutama tugas-tugas yang berhubungan secara langsung dengan alat kerja besar, bahan-bahan yang berbahaya.
7. Menghindari keusangan : pelatihan dan pengembangan memberikan pemahaman yang lebih segar dan baru mengenai cara-cara kerja yang dijalankannya.
8. Sebagai sarana untuk menumbuhkan kemampuan kerja (personal growth).

C. Prinsip Pembelajaran

Pembelajaran merupakan dasar dari perilaku manusia **Belajar** adalah suatu perubahan yang relatif permanen yang dihasilkan melalui latihan dan pengalaman, sebagai hasil dari merespon stimulus. Melalui proses pembelajaran manusia memperoleh suatu taraf penguasaan tertentu. Berikut ini teori dari pembelajaran :

1. **Teori koneksionisme** dasarnya adalah keterkaitan antara stimulus dan respon. Pembelajaran diartikan sebagai suatu pengembangan perilaku sebagai hasil dari respon individu terhadap stimulus. Koneksionisme dapat dipahami sebagai alat dan gagasan yang dapat digunakan untuk menyusun simulasi, khususnya untuk mengimplementasikan teori yang sudah ada sebelumnya (Alderete & Tupper, 2017).

Koneksionisme menganggap agar dapat menjalankan pekerjaan di dalamnya muncul perilaku kerja. Perilaku tidak dalam satu konteks umum, tetapi dituangkan dalam jabaran yang spesifik, sebagai contoh lagi adalah untuk bisa disiplin dalam bekerja maka ada yang namanya perilaku disiplin. Perilaku yang ideal dalam menjalankan pekerjaan adalah sesuatu yang harus dimiliki pekerja, dan perilaku itu dapat diciptakan pada diri pekerja melalui proses pelatihan. Tetapi yang perlu untuk diperhatikan adalah perlu diberi penguatan (*reinforcement*) untuk merangsang keinginan memiliki perilaku yang diharapkan, diperlukan adanya upaya penghindaran terhadap penyimpangan perilaku (yang tidak sesuai harapan), pemadaman atas perilaku yang tidak diharapkan, diperlukan adanya reward dan punishment untuk menjaga stabilitas serta konsistensi kemunculan perilaku

- 2. Teori persyaratan klasik** melalui hasil eksperimen yang dilakukan oleh Ivan Pavlov dapat disimpulkan bahwa belajar adalah perubahan yang ditandai dengan adanya keterkaitan antara stimulus dan respon. Suatu rangsangan yang dikhususkan atau stimulus yang dikondisikan akan memunculkan adanya respon yang sesuai dengan pengkondisian yang terdapat (bisa terkandung) di dalam stimulus. Hasil penelitian yang digambarkan oleh Brems & Heisenberg (2000) menguraikan bahwa stimulus yang diulangi dengan lancar saat training dapat menjadikan perilaku pelatihan berhasil ditranfer ke dalam perilaku yang berbeda, penelitian ini dilakukan dalam dunia penerbangan (*drosophila melanogaster* pada simulator penerbangan). Contoh dari stimulus yang dikondisikan adalah perusahaan membeli mesin produksi baru untuk meningkatkan kinerja industrinya. Kondisi ini akan memunculkan adanya respon yang sesuai pada pekerjaannya untuk mau mempelajari bagaimana mengoperasikan dan merawat mesin tersebut. Respon untuk mau belajar pada pekerja merupakan respon yang dikondisikan. Jika pekerja menjadi mau untuk

BAB V

PENDAHULUAN

Melalui suatu proses kerja para pekerja atau karyawan mempunyai sejumlah harapan atas kebutuhan dan keinginan. Harapan itu hendaknya dapat dicapai melalui proses kerja. Di sisi lainnya organisasi industri mengharapkan tenaga kerja memberikan tenaga dan pikirannya untuk mencapai tujuan dari perusahaan. Kedua harapan itu dapat diperoleh melalui jalur unjuk kerja, yang datanya bisa didapatkan melalui proses atau sistem penimbangan karya (*performance appraisal*). Manajemen dalam melakukan proses evaluasi terhadap hasil kerja adalah dengan melakukan penimbangan karya.

Penimbangan karya merupakan faktor yang dianggap paling penting, ketika manajemen berusaha untuk mengembangkan organisasi secara efektif dan efisien. Penilaian hasil kerja dapat dijadikan sebagai cara untuk mengetahui apakah manajemen sudah mampu memanfaatkan secara baik atas sumberdaya manusia dalam organisasi. Melalui sudut pandang konsep kajian ilmu organisasi, untuk mendapatkan kondisi kerja formal yang mampu dilakukan oleh pekerja adalah dengan melakukan penilaian kinerja.

A. Pengertian

Penimbangan karya adalah proses penilaian dari ciri-ciri kepribadian, perilaku kerja, hasil kerja yang dianggap menunjang unjuk kerja yang digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk mengambil keputusan dan melakukan tindakan-tindakan yang tepat terhadap karyawan. Rivai (2005) menuliskan tentang pengertian mengenai penilaian kinerja, yaitu suatu kajian yang sistematis tentang pertanggung jawaban karyawan terhadap perusahaan. Adapun pengertian dari Gul & O'Connell (2012), bahwa penilaian kerja adalah suatu proses atau tahapan yang harus dilalui untuk jangka waktu tertentu dimana perilaku serta karakteristik kerja pegawai dinilai dan dijelaskan oleh penilai secara individual. Penimbangan karya

juga dapat diartikan sebagai proses organisasi yang dilaksanakan untuk mengetahui pencapaian tenaga kerja (kinerja) yang dijadikan sebagai dasar untuk melakukan evaluasi; tindakan, program kerja, deskripsi jabatan dan kompetensi kerja.

Untuk mengukurnya ada empat aspek yaitu hasil atau produk kerja; perilaku pekerjaan; ciri-ciri kepribadian; dan gabungan dari hasil, perilaku, kepribadian. Bordman dan Melnick (dalam Munandar, 2007) memberikan rumusan : *Productivity Rating Index (PRI)* yang merupakan hasil perkalian dari *Time Based Index (TBI)* dengan *Quality Index (QI)*. *TBI = Estimate Time: Actual time*, Indeks batas waktu adalah estimasi waktu kerja dibagi dengan waktu aktual yang mampu dicapai pekerja. Untuk mendapatkan TBI yang baik, hendaknya estimasi waktu harus jauh lebih besar nilainya dibandingkan dengan waktu aktual yang mampu dicapai pekerja dalam menyelesaikan tugasnya.

QI = Benefit: Cost, kebergunaan produk yang dihasilkan pekerja Indeks kualitas adalah dibagi dengan besarnya biaya yang dikeluarkan. Semakin tinggi nilai kebergunaan produk dan semakin kecilnya biaya yang dikeluarkan dalam proses produksi menggambarkan indeks kualitas kerja yang baik.

Maka dengan demikian PRI yang baik adalah hasil perkalian TBI yang baik dengan QI yang baik. Semakin besar PRI sangat ditentukan oleh besaran nilai dari TBI dan QI. Kinerja juga dapat diketahui melalui interaksi antara variabel kemampuan kerja, motivasi (dorongan) dan kesempatan melakukan pekerjaannya (Jiang et al., 2012). Jika seorang pekerja mempunyai motivasi yang kuat dan bersedia untuk menyelesaikan tugas, tetapi kemampuannya terbatas, maka kinerja kurang optimal. Atau bahkan hal yang terburuk adalah jika pekerja, motivasi kerjanya dalam kondisi yang lemah, kemampuan terbatas, dan kurang melibatkan diri didalam proses kerja. Yang terjadi adalah kinerja yang buruk.

B. Manfaat dan Tujuan Penimbangan Karya

Pelaksanaan penimbangan karya yang baik akan memberikan manfaat kepada organisasi, manajer dan tenaga kerja yang ditimbang. Untuk **organisasi** yaitu mengaitkan PA seseorang dengan tujuan organisasi, memberikan data yang berguna, menyampaikan pesan tentang unjuk kerja karyawan dalam organisasi. Untuk **manajer** yaitu memberi peluang untuk berkomunikasi, untuk memotivasi, memepererat hubungan manajer dengan bawahan. Untuk **bawahan** merupakan feedback yang objektif, pengembangan masa depan.

Selain ketiga manfaat tersebut ada manfaat lainnya dari penimbangan karya, yaitu sebagai penanda mengenai ukuran produktivitas pekerja dan membuat *key performance indicator* (KPI) menjadi semakin lebih jelas dan bisa lebih dikembangkan. Manfaat ini biasa dirasakan pada perusahaan yang mengukur kinerja pegawainya berbasis kedudukan (posisi). Bahkan, jika data penimbangan karya dari seluruh pekerja digabungkan dan dianalisa dengan metode yang akurat, KPI dapat bermanfaat memberikan informasi kepada organisasi tentang indeks dari kinerja organisasi.

Melalui beberapa uraian tentang manfaat penimbangan karya, dapat diketahui bahwa melalui kegiatan penimbangan karya secara individu (pekerja secara perorangan) dapat diketahui derajat kinerjanya. Melalui pengolompokan bidang kerjanya dapat diketahui derajat kinerja sesuai dengan departemen kerja masing-masing. Melalui secara keseluruhan organisasi dapat diketahui indeks kinerja yang mampu dicapai oleh organisasi.

Ada juga beberapa bidang yang menggunakan pengukuran kinerja dengan pendekatan berbasis transaksional. Tanda dari kinerja yang baik adalah jika seorang pekerja mampu memberikan banyak keuntungan bagi perusahaan, basis ini sebaiknya sejalan sistem kompensasi yang diterapkan. Tentu saja basis kompensasinya juga berdasarkan transaksional. Misalnya saja adalah pekerja bagian penjualan (*sales account officer*), yaitu jika pekerja (*sales*) mampu menjual produk

sebanyak-banyaknya sampai menjadi yang terbanyak (yang sesuai dengan prosedur) maka akan dinilai sebagai pekerja yang mempunyai tingkat kinerja yang lebih dari harapan, dan ini memberikan banyak keuntungan bagi perusahaannya. Sejalan dengan kondisi itu, penghasilannya akan meningkat karena mendapatkan bonus dari kemampuannya menjual.

C. Tenaga Kerja Penimbang

Untuk melakukan penimbangan secara mendasar dapat dilakukan oleh siapa saja, hanya saja orang-orang tersebut adalah orang-orang yang memang berkaitan secara langsung dengan bidang kerja yang dijalankan pekerja (Aamodt, 2007).

1. **Atasan langsung** : merupakan orang yang paling mungkin, karena paling mengenali kinerja bawahannya. Atasan yang baik adalah atasan yang mengerti tentang proses kerja bawahannya, dan mampu untuk menentukan indikator yang tepat untuk melakukan penilaian atas kinerja bawahannya. Merupakan pelaku yang mengawasi tindakan dan hasil kerja bawahannya. Meskipun terkadang pengawasannya dilakukan dengan metode tidak langsung, yaitu melalui laporan hasil kerja. Tetapi atasan dapat mengetahui kinerja bawahannya dari waktu ke waktu, melalui pengawasan kerja yang dilakukannya. Pengawasan yang objektif dapat adalah cara yang dianggap sangat membantu atasan untuk mengetahui kinerja bawahannya. Pengawasan melalui laporan, dilakukan dengan memperhatikan kewajaran data yang dilaporkan dan kesesuaian dengan kondisi yang terjadi secara akurat. Laporan juga bisa didapatkan melalui laporan dari pihak lain (yang berkaitan secara langsung) yang berupa saran serta masukan mengenai pola dan perilaku kerja karyawan yang dinilai.
2. **Rekan kerja** : rekan kerja adalah pengamat yang paling mengerti tentang pencapaian hasil kerja. Banyak data-data yang terungkap bahwa seorang pekerja kurang dapat bekerja dengan baik karena atasan mendapatkan laporan dari rekan kerja staf yang dinilai kinerjanya. Biasanya model ini sesuai

untuk pekerjaan, operator, polisi, guru atau dosen. Rekan kerja merupakan pihak yang lebih merasakan dampak perilaku kerja dari seorang karyawan. Pada suatu sistem yang budaya kerjanya sudah terbentuk dengan baik, dalam alur kerja dalam satu unit kerja sudah tersusun dengan baik, rekan kerja adalah pelaku yang lebih mengenal kinerja dari seorang karyawan. Pada sistem yang mengharuskan adanya kerjasama unit kerja karyawan yang kinerjanya baik, mampu memberikan bantuan langsung untuk menyelesaikan tugas-tugas rekan kerjanya yang terhambat. Karena itulah rekan kerja adalah pelaku yang mungkin dilibatkan untuk melakukan penilaian kinerja.

3. **Bawahan** : Bawahan tahu secara langsung bagaimana cara atasannya mendelegasikan tugas. Bawahan adalah orang yang paling cocok untuk menilai kinerja atasan, kemampuan atasan untuk memimpin lebih mudah untuk diketahui secara langsung melalui bawahannya. Proses penilaian bawahan terhadap kinerja atasannya adalah cara yang efektif untuk mengetahui kinerja seorang manajer pada level penerapan konsep kerja di tingkatan operasional dan eksekusi pekerjaan pada bawahan. Persoalan kerja sering muncul adalah atasan kurang optimal dalam menerapkan kemampuan kerja dan atasan seperti ini sangat mengandalkan kemampuan bawahannya, yang terkadang memberikan dampak beban kerja yang bertambah bagi bawahannya.
4. **Menilai diri sendiri** : karyawan menilai kinerjanya sendiri, menilai diri sendiri sebenarnya adalah proses yang paling aktual, karena pekerja yang mengerti tentang aspek-aspek yang masih lemah dari dirinya dalam menjalankan pekerjaan. Tetapi ukurannya sering dianggap menjadi tidak objektif, karena pekerja ada kemungkinan untuk melaporkan kebaikannya saja. Sekarang model pelaporan tidak berhenti kepada laporan yang diberikan pekerja, tetapi sudah disertai dengan adanya audit atas pelaporan. Oleh karena itu upaya untuk melaporkan yang baik-baik saja sudah mulai berkurang. Pekerja harus melaporkan apa yang sudah

BAB VI PENDAHULUAN

Aspek manusia tidak akan bisa berdiri sendiri untuk dapat mencapai hasil kerja yang optimal. Harus diakui, meskipun ada manusia yang berkualitas tetapi kalau alat kerja terbatas, akan menghasilkan kinerja yang kurang optimal. Pada banyak perusahaan yang melakukan pemborosan kerja terdapat sistem atau metode kerja yang membuat pekerjaannya tidak bisa mencapai hasil kerja yang baik, kalau ada yang hasilnya baik ternyata memberikan efek negatif kepada para pekerjanya. Misalnya menjadi cedera tubuh, kecelakaan kerja. Karenanya sekarang banyak industri yang mencoba menerapkan desain kerja yang benar-benar memperhatikan aspek manusia, agar peningkatan produktivitas perusahaan sejalan dengan semakin menurunnya pemborosan kerja.

Pada bahasan kali ini akan dibahas mengenai rancangan yang berkaitan dengan proses interaksi antara tenaga kerja dan lingkungan kerjanya. Yang meliputi peralatan kerja dan prosedur kerja. Rancangan tersebut dikenal dengan istilah psikologi kerekayasaan atau istilah lainnya adalah kerekayasaan faktor-faktor dari manusia, kerekayasaan manusia, biomekanika, ergonomika dan psikologi eksperimen terapan.

Tujuan dari penerapan psikologi kerekayasaan adalah membantu dalam merancang peralatan kerja, tugas-tugas yang harus dikerjakan, tempat kerja, dan lingkungan kerja menjadi suatu kondisi yang merangsang kemampuan kerja dan meminimal keterbatasan kerja karyawan. Rancangan ini melingkupi ; kinerja karyawan, pengembangan alat dan sistem kerja, meneliti tentang efek medis biologis dari tugas dan peralatan kerja terhadap kinerja.

A. Pengertian

Agar dapat memahami psikologi rekayasa bisa kita pahami dalam sebuah terminologi lain yang mempunyai arti yang sama yaitu ergonomi, sebagai sebuah studi mengenai

aspek-aspek manusia di dalam lingkungan kerjanya yang dilihat berdasarkan anatomi, fisiologi, psikologi, engineering manajemen dan desain perancangan (Wickens & Hollands, 2015). Ergo artinya adalah gerakan kerja, nomos artinya alamiah. Ergonomi berarti gerakan kerja yang efektif, efisien, nyaman-aman, tidak menimbulkan kelelahan dan kecelekaan sesuai dengan kemampuan tubuh yang alamiah untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal (Bedny & Bedny, 2019).

Selain melalui terminologi ergonomi, psikologi rekayasa dapat dipahami juga melalui terminologi *human factor* dan *human engineering*, yaitu desain dari alat kerja dan metode kerja, lingkungan kerja dan wilayah kerja yang memperhatikan kemampuan dan keterbatasan dari manusia (Tiffin & McCormick, 1958). Meskipun dapat dipahami melalui dua terminologi, psikologi rekayasa juga memiliki pengertiannya sendiri, yaitu suatu studi dari bidang psikologi yang mencoba untuk menerangkan aspek-aspek perilaku manusia terkait dengan alat kerja, metode kerja, lingkungan kerja dan wilayah kerja untuk mencapai hasil kerja yang lebih optimal serta tetap dapat menjaga kondisi manusia dengan cara yang objektif (Tiffin & McCormick, 1958).

B. Yang Mendahului Psikologi Kerekayasaan

Psikologi rekayasa bukanlah kajian dari ilmu perilaku yang muncul dan berdiri secara sendiri. Psikologi dapat muncul karena ada hasil-hali penelitian yang mendahulinya dan kemudian dijadikan sebagai dasar yang ilmiah untuk membahas psikologi rekayasa.

1. Manajemen ilmiah

Dikembangkan oleh Fredrick W. Taylor. Manajemen ilmiah menekankan pada efisiensi dalam melakukan tugas pekerjaan, yang membuat berbagai macam peralatan yang disesuaikan dengan bentuk dan berfungsinya anggota badan. Efisiensi kerja dapat dilihat melalui disain kerja, sehingga suatu tugas kerja harus didisain dengan biaya yang efisien.

2. Analisis waktu dan gerak

Dikembangkan oleh Gilbreth. menekankan pada gerakan yang perlu dilakukan untuk mencapai pelaksanaan kerja dalam waktu yang lebih cepat. Karena dalam bekerja ditemukan banyaknya gerakan-gerakan yang tidak perlu ditampilkan yang akan membuat penyelesaian kerja menjadi semakin lama. Sehingga perlu diberikan penyederhanaan dan standarisasi kerja. Waktu dan gerak adalah dimensi yang paling penting dari perilaku kerja manusia. Pekerja harus bergerak dengan tepat dalam bekerja untuk mencapai target waktu yang sudah ditentukan. Era sekarang waktu dan gerak menjadi suatu kompetensi penting bagi pekerja. Kesibukan akan pekerjaan adalah penyebabnya, pekerja harus bisa membagi waktu kerjanya untuk menyelesaikan tugas-tugasnya yang banyak.

3. Kondisi kerja

Diawali dengan penelitian di Hawthorne yang dilakukan oleh ilmuwan dari Harvard University. Hasil penelitiannya memberikan penegasan dan penekanan pada efek kondisi kerja terhadap produktivitas tenaga kerja. Ruang kerja yang dirancang untuk memberikan efek rileks tidak cocok untuk pekerja yang dalam menjalankan pekerjaannya yang harus dijalankan dengan cepat.

C. Alat Kerja

Bekerja dengan alat kerja yang tidak tepat akan menghambat pencapaian kerja yang optimal, bekerja dengan alat kerja yang kurang tepat dapat membantu pencapaian kerja tetapi masih tidak optimal. Maka dengan demikian diperlukan adanya alat kerja yang tepat untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Alat kerja yang optimal adalah alat kerja yang kemampuannya dapat menghasilkan kinerja optimal, serta alat kerja yang dalam cara menggunakannya memudahkan manusia untuk mencapai produktivitas yang optimal.

Alat kerja didesain berdasarkan *interface* yang sesuai dengan dimensi manusia, dengan kata lain alat kerja sebaiknya dibuat dengan lebih memperhatikan tingkat interaksinya dengan manusia. Istilah ini dikenal dengan istilah sistem manusia-mesin kerja (*man-machine system*). Interaksi ini memperhatikan prinsip efektivitas, efisiensi dan produktivitas. Efektif berarti dengan menggunakan alat kerja manusia semakin dapat mencapai hasil kerja yang tepat dan sesuai. Efisien berarti melalui penggunaan alat kerja banyak biaya-biaya yang biasa terkandung didalamnya (biaya celaka, biaya keselamatan, cedera tubuh, pemborosan bahan, ketahanan alat dll) dapat dikurangi secara tepat. Produktif berarti para pekerja dapat meningkatkan kinerjanya untuk menghasilkan produk kerja.

D. Metode Kerja

Studi mengenai metode kerja adalah kajian mengenai metode yang tepat untuk mendapatkan pemahaman yang baik mengenai manusia dan metode kerjanya, dan hal ini terus dilakukan oleh manajemen, khususnya departemen yang berhubungan secara langsung dengan kegiatan produksi (Teränen et al., 2021). Studi ini mengkaji tentang cara mengurangi kelelahan kerja, menjaga pergerakan otot yang tepat dalam menjalankan kerja. Secara mendasar metode kerja merupakan suatu rancangan kerja yang sangat memperhatikan dimensi tubuh dari orang-orang yang menjalankan pekerjaan.

Dimensi tubuh dijabarkan kedalam : berat, tinggi, bentuk, sentrum padangan mata, gerakan jari-tangan-lengan, gerakan dan posisi kaki, pergerakan atau perputaran badan dalam bekerja. Dengan memperhatikan dimensi tubuh, metode kerja bisa dianggap sesuai dengan manusia yang menjalankannya, dan pekerja juga semakin mudah untuk mencapai hasil kerja yang optimal.

E. Kondisi Lingkungan Kerja

1. Kondisi Lingkungan Kerja fisik

Kondisi lingkungan kerja fisik mencakup tentang studi **pencahayaan** yang mengungkap tentang batasan

pencahayaannya agar tidak memberikan efek gelap, silau yang berasal dari cahaya atau dari pantulan cahaya pada benda-benda yang berkilau yang akan berdampak pada kinerja. Studi tentang **warna**, yang digunakan untuk memberikan fungsi sebagai simbol tertentu (merah artinya bahaya), menghindari ketegangan mata (efek pantulan cahaya dari warna), untuk menciptakan ilusi tentang luas dan suhu ruangan (oranye jarak ruang sangat dekat dan efek suhu sangat panas). Kajian mengenai tingkat **kebisingan**, yaitu merupakan suara atau bunyi yang tidak diinginkan, yang mengganggu dan menjengkelkan yang tidak ada hubungannya dengan aktivitas yang dilakukan (misalnya jika sedang rapat maka suara yang keras dari orang yang tidak ikut rapat dianggap bising). **Musik** memiliki pengaruh yang baik pada pekerjaan yang sederhana, rutin dan monoton, sedangkan pada pekerjaan yang menuntut konsentrasi yang tinggi dan jenis pekerjaan majemuk musik akan berpengaruh secara negatif.

2. Kondisi lama waktu kerja

Mencakup tentang **jam kerja** dalam satu minggu di Indonesia pada umumnya adalah 40 jam. Meskipun jumlah jam kerja tersebut sudah banyak yang menggunakannya, tetapi bukan jaminan bahwa jam kerja itu adalah baik. Dari hasil kajian ditemukan bahwa tidak lebih dari 20 jam yang benar-benar digunakan untuk bekerja (dari 37,5 jam kerja). **Kerja separuh waktu**, memberikan kesempatan kepada para pekerja untuk dapat menghabiskan jam kerjanya sebanyak 20 jam. Biasanya untuk mengisi kekosongan waktu, terkait dengan usia, dan tidak adanya kesediaan untuk bekerja dalam waktu yang lama. **Empat hari kerja**, waktu kerja yang diharapkan akan berdampak kepada terjadinya peningkatan produktivitas, efisiensi pekerjaan dan mengurangi jumlah ketidakhadiran pekerja. **Jam kerja yang tidak kaku** memberi keuntungan adanya peningkatan produktivitas, absensi dan keterlambatan berkurang, keluar-masuknya pekerja (*turn-over*) berkurang, semangat kerja semakin meningkat.

BAB VII PENDAHULUAN

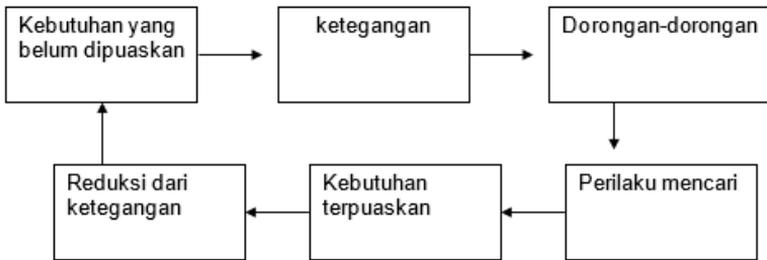
Motivasi berarti mendorong dan mengarahkan perilaku untuk mencapai tujuan dari perilaku itu sendiri. Tetapi perlu untuk diingat motivasi memerlukan adanya penempatan yang tepat. Misalnya pekerja perlu memiliki motivasi supaya dirinya dapat mencapai perilaku kerja yang diharapkan perusahaan. Jika pekerja mengerahkan motivasinya tidak sesuai dengan harapan perusahaan maka motivasi pekerja menjadi tidak berguna. Berbagai kesimpulan, penjelasan, dan penandaan tentang motivasi dapat diketahui melalui motifnya. Motif berarti pola yang membentuk perilaku. Jika pekerja datang ke kantornya adalah untuk bekerja, maka motifnya sesuai dengan harapan perusahaan. Sebaliknya jika pekerja datang ke kantornya tidak untuk bekerja, maka perilakunya akan memunculkan ketidaktepatan perilaku. Misalnya datang ke kantor karena senang bertemu teman, maka motif membentuk perilakunya untuk mementingkan tentang sosialisasi dirinya dengan teman kerja. Pada beberapa tindakan yang ditampilkan manusia, motivasi merupakan salah satu bagian penting dari perilaku kerja individual. Dalam konteks organisasi motivasi adalah masalah yang cukup kompleks, karena motivasi melibatkan kebutuhan dan keinginan yang mungkin saja berbeda antara satu orang dengan lainnya.

A. Pengertian

Motivasi merupakan istilah yang berasal dari bahasa Inggris yaitu *motivation*, namun pada dasarnya adalah kata *motivae* yang telah digunakan dalam Bahasa Melayu yakni kata motif yang berarti tujuan atau dorongan yang dilakukan individu dalam mencapai tujuan, dengan tujuan itu yang menjadikan penggerak utama bagi individu dalam upaya mendapatkan yang diinginkan baik dengan cara negatif maupun positif (Octavia, 2020). Motivasi adalah sesuatu yang

dapat menggerakkan manusia untuk menunjukkan suatu perilaku sesuai dengan harapan yang ingin dicapainya. Di dalam sektor dunia kerja, motivasi merupakan salah satu faktor yang dapat membantu pekerjanya bertanggung jawab untuk menyelesaikan pekerjaannya termasuk tugas-tugas yang rumit, membantu para pekerja pemasaran dan penjualan untuk terus berusaha dalam mencapai target kerjanya. **Motivasi kerja** merupakan sesuatu yang bisa menciptakan semangat sehingga ada dorongan untuk mengerjakan atau menyelesaikan pekerjaan (Wexley, Kenneth, Yukl, & Gary, 1992). Jika tujuan berhasil maka kebutuhan terpenuhi dan terpuaskan.

Gambar Skema Motivasi (sumber Munandar, 2007)



Motivasi berawal dari adanya kebutuhan yang belum dapat dipenuhi dari dalam diri pekerja. Keadaan ketika kebutuhan belum dapat terpenuhi ternyata memunculkan adanya semacam tegangan-tegangan yang dirasakan sebagai sesuatu yang harus segera dipenuhi. Pada beberapa orang yang motivasinya lemah biasanya hanya berhenti sampai dengan tegangan saja, mereka berharap ada orang lain yang dapat mengerti, mengetahui dan memberikan bantuan untuk mendapatkan pemenuhan. Orang yang motivasinya rendah kurang atau bahkan tidak mau berusaha. Tetapi orang yang motivasinya tinggi mereka terus berusaha dengan melakukan berbagai cara yang konstruktif untuk mencapai apa yang diinginkan. Karena itulah diperlukan adanya dorongan (*drive*) dari dalam diri untuk berusaha dengan optimal. Pekerja yang

memiliki dorongan tinggi terus berperilaku untuk menyelesaikan pekerjaannya, bahkan tekun untuk menyelesaikan pekerjaan yang sulit sekalipun.

Jika pekerjaan terselesaikan, target penjualan sudah dapat dicapai maka ketegangan dalam diri sudah mulai mereda, karena pekerja merasakan adanya kepuasan terhadap tugas dan pekerjaan yang sudah mereka selesaikan dan yang sudah mereka capai. Tetapi tidak berhenti sampai disini, pekerja perlu mengenali kebutuhan lainnya lagi. Maka dengan demikian pekerja dapat terus menjalankan pekerjaannya dengan motivasi yang tinggi.

B. Kategorisasi Motivasi

Cara untuk mengetahui kondisi motivasi melalui pendekatan pribadi dapat dilakukan dengan dua cara yaitu : mengenali kebutuhan dan tingkatan untuk memenuhinya, serta kemampuan diri untuk melakukan pengaturan diri. Jika terdapat kebutuhan yang kuat tetapi tidak dapat diatur dengan baik, sulit kemungkinannya pekerja untuk bisa memenuhi kebutuhannya, dan cenderung akan menjadi tidak beraturan yang ditampilkan dengan perilaku yang kurang terarah. Banyak orang yang mempunyai keinginan yang kuat untuk mencapai suatu posisi tertentu tetapi karena tidak melakukan penataan diri dan mengendalikan dirinya, tujuan kerjanya menjadi tidak jelas dan posisi yang diharapkannya tidak dapat dicapainya. Karenanya untuk bisa lebih mengenali motivasi, hal ini dapat kita ketahui melalui dua kelompok dari hakikat motivasi, yaitu :

1. Motivasi berdasarkan isinya, yaitu motivasi memusatkan perhatian pada dorongan yang berasal dari dalam diri individu (internal). Dorongan dari dalam diri dapat menggerakkan, mendukung, mengarahkan dan menghentikan perilaku yang tidak sesuai. Motivasi isi merupakan keterwakilan dari kebutuhan setiap orang. Dalam motivasi isi kebutuhan adalah faktor yang menggerakkan manusia dari dalam untuk berperilaku mencari, mencapai dan memenuhinya.

2. Motivasi berdasarkan prosesnya, merupakan motivasi yang dapat menjabarkan dan menggali secara mendalam tentang proses-proses yang dapat membuat perilaku digerakan, perilaku dapat diarahkan, perilaku yang dapat didukung dan dihentikan. Perilaku manusia secara umum menunjukkan bahwa, adanya proses dalam diri manusia yang melakukan pengaturan dan penataan, dan beberapa perilaku tersebut bergerak dibawah kontrol pengendalian diri.

C. Hubungan Motivasi Kerja dengan Unjuk-kerja

Unjuk kerja adalah hasil dari interaksi antara motivasi kerja, kemampuan, dan peluang dengan kata lain unjuk kerja adalah fungsi dari motivasi kerja dikalikan dengan kemampuan dikalikan dengan peluang. Bila motivasi kerjanya rendah maka unjuk kerjanya rendah, meskipun ada kemampuan kerja yang baik.

Motivasi berperan dalam memberikan bantuan pekerja untuk mencapai unjuk-kerja yang baik. Pada pekerja yang mampu melakukan dan menyelesaikan pekerjaannya dengan baik, terdapat aspek motivasi kerja. Mereka dapat menggiatkan dirinya dengan berusaha dengan tekun untuk mencapai kebutuhan kerjanya (bukan kebutuhan hidup semata). Misalnya saja adalah untuk dapat dianggap hasil kerjanya bagus pekerja harus menunjukkan hasil kerja yang rapih dan tepat.

D. Teori-teori Motivasi

Dasar teoritis yang sangat dapat berguna untuk lebih memahami konsep operasional teoritis dari motivasi, adalah konsep mengenai aktualisasi diri, konsep keinginan untuk bertumbuh, konsep mengenai kepuasan, kemauan untuk mencapai hasil kerja yang terbaik, dan konsep mengenai pengulangan perilaku.

1. **Hirarki kebutuhan (Maslow)** : kondisi manusia berada pada kondisi yang berkesinambungan, jika satu kebutuhan dipenuhi maka akan langsung tergantikan dengan kebutuhan lain. Kebutuhan secara berurutan dari yang

paling mudah adalah **fisiologis, rasa aman, sosial, harga diri, aktualisasi**. Teori ini menjelaskan bahwa motivasi dapat muncul dalam diri manusia melalui beberapa kebutuhan yang akan dipenuhinya. Kebutuhan itu meliputi tiga bagian, yaitu kebutuhan yang mudah untuk dipenuhi, kebutuhan yang membutuhkan usaha kuat untuk memenuhinya dan kebutuhan mewujudkan potensi menjadi kenyataan. Jika pekerja hanya memikirkan tentang pencapaian fisiologis dan aman saja pekerja lebih rentan menurun motivasinya. Karena itu pekerja harus bisa meningkatkan lagi kebutuhannya agar motivasinya semakin lebih meningkat. Sampai dengan yang paling tinggi adalah motivasi untuk mewujudkan potensi diri menjadi sesuatu yang nyata.

2. **ERG, Existence** sebagai substansi material (perumahan, uang dan hasrat psikologis) **Relatedness** : membagi fikiran dan perasaan yang berkaitan dengan hubungan seorang pekerja dengan pekerja yang lainnya **and Growth needs** : untuk mengembangkan kecakapan. Keberadaan substansi dari materi yang baik, adanya perasaan yang menyenangkan, adanya fasilitas untuk dapat mengembangkan kemampuan dapat memberikan adanya motivasi yang kuat dalam diri pekerja. Pekerja mempunyai motivasi yang memadai jika dalam menjalankan pekerjaannya mendapatkan substansi materil yang berimbang dengan apa yang sudah dikerjakannya, pekerja dapat berfikir dengan penuh konsentrasi dan perasaan yang nyaman, dan adanya kesempatan yang dapat membuat pekerja menjadi lebih maju dan berkembang.
3. **Hygiene Motivation (Herzberg)** : faktor yang menimbulkan kepuasan (motivator) berbeda dengan faktor yang menimbulkan ketidakpuasan. Misalnya karyawan tidak puas jika gaji, hubungan antarpribadi, kondisi kerja dianggap kurang atau tidak ada sama sekali maka akan menimbulkan ketidakpuasan. Herzberg membedakan dua macam pengaruh yang dapat mempengaruhi kepuasan dalam bekerja, yaitu faktor yang memelihara dan faktor motivasional. Faktor

STRES KERJA

Sasaran

- Mengerti hubungan antara stres dengan unjuk kerja
- Mengetahui peristiwa kehidupan yang menyebabkan perubahan drastis dalam kehidupan yang menyebabkan stres
 - Mengerti faktor-faktor yang menjadi stresor
- Mengetahui ciri individu yang mampu menghadapi stres
 - Mengerti teknik-teknik manajemen stres

BAB IX PENDAHULUAN

Sebagai hasil atau akibat dari proses bekerja, tenaga kerja dapat mengalami stres, yang dapat berkembang menjadikan tenaga kerja sakit fisik dan mental, sehingga tidak bisa lagi dapat bekerja secara optimal. Kondisi tertekan adalah kondisi yang tidak terhindarkan. Beban kerja yang berat dapat membuat pekerja merasa tertekan, atasan yang mempunyai karakter impulsif-emosional dapat membuat pekerja merasa sangat tertekan. Jika kondisi demikian tidak segera diatasi maka sistem kerja yang ada, merupakan sistem kerja yang banyak memberikan tekanan kerja. Era sekarang mensyaratkan tentang adanya ketahanan terhadap tekanan kerja (*work-pressure*), tetapi tekanan itu adalah berasal dari perusahaan untuk dapat mencapai target kerja. Pada beberapa lapangan kerja stress tidak hanya muncul dari target kerja saja, tetapi juga disebabkan karena situasi lingkungan alam dan sosial dan juga resiko dari pekerjaan. Ditambah dengan jam kerja yang sangat panjang; target kerja, situasi lingkungan kerja, dan resiko jabatan membuat pekerjaan semakin memiliki tekanan yang meningkat.

Secara mendasar proses kerja, mengandung potensi yang beresiko dan mengandung bahaya kecelakaan kerja (terutama pada tingkatan pekerja operator). Semakin tinggi resiko yang terkandung dalam suatu proses kerja semakin memberikan tekanan kepada orang-orang yang menjalankannya. Akibatnya dalam menjalankan tugas pekerja akan merasakan adanya stres kerja. Oleh karena itu pengawasan tentang bahaya kerja harus menjadi fokus perhatian yang mendalam dan menyeluruh. Pengurangan terhadap tekanan kerja dapat dijadikan sebagai faktor yang akan membantu meningkatnya taraf keselamatan pekerja, selain karena adanya faktor sistem kesehatan dan keselamatan kerja.

Jaminan tentang keselamatan sering dipandang juga sebagai faktor yang dapat membentuk adanya rasa tenang dan aman, yang selanjutnya dapat memberikan efek adanya pengurangan rasa akan adanya tekanan kerja.

Target kerja yang berat, situasi lingkungan kerja yang sulit dan tidak kondusif, resiko jabatan pekerjaan yang tinggi, serta jam kerja yang panjang memang memberikan efek pada munculnya stres. Akan tetapi bukan berarti pekerjaan harus dirancang tidak dengan target yang berat, atau tidak dengan lingkungan yang sulit, dan jam kerja yang relatif singkat. Untuk itu perlu diambil tindakan untuk merancang agar target yang berat tetapi masih dapat dicapai, seperti misalnya dengan membentuk tim kerja, motivasi dan dukungan dari atasan.

A. Pengertian

Stres adalah rasa yang dialami oleh pekerja saat menjalankan pekerjaannya, akibat dari adanya rasa yang tertekan pemikiran dan tindakan kerjanya mengalami sedikit gangguan sehingga performa pekerja menjadi tidak optimal apabila stres tidak dapat ditangani dengan baik. Jika stres dapat ditangani dengan baik, ternyata memberikan dampak terhadap meningkatnya ketahanan pekerja kepada beban tekanan dari pekerjaannya. Stres adalah suatu abstraksi, yang dapat dilihat melalui akibat yang ditimbulkan pembangkit stres. Pertama kali ditemukan oleh Dr. Hans Selye seorang ahli faal dari Universitas Montreal: Stres mempengaruhi badan, karena adanya serangkaian biokimia yang harus beradaptasi dengan berbagai macam tuntutan lingkungan (*general adaptation syndrome*), dengan tiga tahapannya : tanda bahaya (alarm); perlawanan (*resistance*) kehabisan tenaga (*exhaustion*)

Jika stres dapat menimbulkan sakit maka ini dinamakan *diseases of adaptation*, dimana penyakit timbul sebagai reaksi adaptasi yang kacau dari badan, yang akan menimbulkan adanya kerusakan biologis atau fisik. Misalnya nanah pada perut, tekanan darah tinggi, sakit jantung, alergi, dan sampai dengan kekacauan mental.

Stresor bukan kondisi tidak menguntungkan semata, karena individu akan memberikan reaksi yang berbeda terhadap stresor; tetapi yang membuatnya menjadi bernilai negatif adalah kondisi ketika individu mengalami distres (kewalahan atau tidak berdaya) yang merupakan sebagai kekuatan besar yang merusak motivasi serta konsentrasi kerja. Stres juga ada nilai positifnya adalah eustres yang merupakan sumber kekuatan positif yang akan mengarahkan individu bisa mencapai prestasi yang tinggi. Dalam hal ini semakin tinggi dorongan berprestasi semakin tinggi adaptasi terhadap stres.

Dari survey yang dilakukan Dr. Thomas Holmes (dalam Munandar, 2007) didapatkan daftar peristiwa-peristiwa yang sering mengakibatkan sakit fisik. Sepuluh diantaranya dari yang paling tinggi: kematian pasangan hidup, bercerai, berpisah dalam perkawinan, dipenjara, kematian anggota keluarga terdekat, kecelakaan atau sakit, menikah, di PHK, rujuk, dipensiunkan.

B. Eustres dan Distres

Stress (tekanan) mengakibatkan adanya perubahan pada kondisi psikologi seseorang, kondisi yang dirasakan tentu saja adalah ketidaknyamanan. Untuk menghilangkan kondisi yang tidak nyaman pekerja bisa melakukannya dengan dua cara : yang pertama adalah dengan menahan tekanan, mengurangi tekanan dengan jalan bertindak melakukan perilaku yang dapat mengurangi adanya ketidak nyamanan (*fight*). Kondisi yang pertama ini disebut sebagai eustres yang artinya tekanan (kondisi stres) membuat pekerja termotivasi untuk berposisi (melawan) ketidaknyamanannya dengan cara menghadapi dan menyelesaikan sedikit demi sedikit tekanan kerjanya. Kedua adalah dengan pergi dan meninggalkan tekanan untuk tujuan mendapatkan kenyamanan kerja (*flight*). Biasanya perilaku pada orang-orang yang distres adalah menunjukkan rasa tidak berdaya, bergantung pada orang lain dan bahkan sampai dengan melempar tanggung jawab.

Tanda-tanda dari jika pekerja mengalami eustres adalah ketika kondisi dan beban kerja memberikan tekanan pekerja berusaha untuk mencari tindakan yang tepat yang dapat digunakan untuk mengurangi atau menghilangkan tekanan kerjanya. Tindakannya adalah perbuatan kerja yang sejalan dengan harapan dan target kerja manajemen. Pekerja melakukannya dengan menyesuaikan diri terhadap tekanan kerja yang dihadapinya (coping). Tanda bahwa pekerja dapat menyesuaikan diri adalah ketika pekerja bergerak mencapai target kerja yang berat, pekerja mampu mengurangi bebannya dan bahkan pekerja dapat mencapai target kerja yang dibebankan kepadanya. Perilaku mereka cenderung mandiri, mau berinisiatif untuk berusaha mencari berbagai cara yang efektif untuk mencapai target pekerjaannya. Sekiranya mereka mengalami kesulitan, mereka tidak bergantung melainkan melakukan proses tukar pikiran dan meminta saran-saran yang dapat memberikan inspirasi atau semangat sehingga mampu menghadapi tekanan kerja.

Tanda-tanda distres adalah memiliki suasana hati yang *overexcited* (berlebihan tetapi negatif), mudah cemas, merasa tidak yakin akan kemampuannya dan tidak berdaya dengan membiarkan target kerjanya tidak bisa dicapai. Ciri yang lainnya adalah menjadi sulit tidur pada malam hari, dalam bekerja menjadi mudah bingung dan lekas lupa, gak nyaman dan gelisah, gugup. Pada otot kerangka menunjukkan jari dan tangan gemetar, tidak dapat duduk diam atau berdiri dengan tenang, mengembungkan tic (kedipan mata atau gelengan kepala yang berulang tetapi kurang lazim), sakit kepala, otot tegang dan kaku, berbicara gagap, leher kaku. Organ dalam badan mengalami gangguan seperti perut terganggu, jantung berdebar, banyak berkeringat, tangan berkeringat, merasa akan pingsan, mengalami kedinginan, wajah panas, mulut kering, mendengar bunyi berdenging dalam kuping, mengalami rasa akan tenggelam dalam perut.

BAB X

PENDAHULUAN

Manajemen sering dicampur-adukkan dengan kepemimpinan. Sebenarnya dua hal ini mengandung perbedaan. Manajemen adalah proses untuk membuat perencanaan, mengatur tindakan melakukan perencanaan, pengawasam serta pengendalian proses, serta melakukan evaluasi secara objektif untuk membuat langkah perbaikan. (Hersey & Blanchard, 1982) memandang pemimpin memiliki konsep yang lebih luas dari pada management. Kepemimpinan dan manajemen memang sering dikaitkan dengan proses yang melibatkan adanya hubungan antar-manusia yaitu : Hubungan memberikan pengaruh kepada orang lain, dan fungsi ini dilakukan oleh manajer (pemimpin). Atau bisa juga hubungan berupa kepatuhan dari para bawahan yang dipengaruhi oleh kewibawaan pemimpinnya dan adanya ketaatan yang dipengaruhi oleh kekuatan dari kepemimpinan (Haslam & Reicher, 2017).

Pada jaman perkembangan dunia industri, fungsi kerja sebagai manajer harus mempunyai kualifikasi derajat kompetensi kepemimpinan yang tinggi. Kepemimpinan dijadikan sebagai salah satu variabel penunjang sebagai upaya perusahaan mencapai keberhasilan kerja yang sangat baik. Jika suatu departemen kerja mempunyai manajer yang mampu menjalankan fungsi kepemimpinannya dengan baik, departemen dapat mencapai target kerja yang lebih baik dari target kerja. Karena itu kepemimpinan dipandang sangat membantu keberhasilan kerja setiap karyawan.

A. Pengertian

Melalui dimensi kompetensi mengenai kepemimpinan, diartikan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan dan keahlian teknis untuk melakukan pengelolaan kelompok dan mengkoordinir kelompok kerja secara efektif. Jika pengertian tersebut dimasukkan kedalam fungsi manajemen, maka kepemimpinan adalah kemampuan yang harus dimiliki oleh

jajaran pimpinan baik muda, madia maupun utama. Agar fungsi pengelolaan bisa berjalan dengan baik, keterampilan akan kepemimpinan sangat diperlukan.

Selain melalui dimensi kemampuan, kepemimpinan dapat dijelaskan melalui aspek karakter kepribadian menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah sifat-sifat dasar dari seseorang yang dipandang bahwa pembawaan kepribadiannya tepat untuk melakukan fungsi pengelolaan, dan pengaturan. Seperti misalnya saja adalah dapat bertindak tegas dan punya keberanian untuk mengambil keputusan.

Secara konseptual kepemimpinan diartikan sebagai hubungan antar manusia yang di dalamnya terkandung aspek keterampilan untuk memberikan pengaruh kepada orang lain (Asree, Zain, & Razalli, 2010). Bandura (1977) berpendapat bahwa para pemimpin bisa mempengaruhi *culture* dengan mendorong para pengikut untuk terlibat dalam berperilaku dan secara tidak langsung memodelkan perilaku yang diinginkan, yang kemudian diadopsi oleh para pengikutnya, hal tersebut seperti dijelaskan dalam teori pembelajaran sosial. Lain lagi padangan konservatif, dimana kepemimpinan adalah satu bakat yang didapatkan seseorang sebagai kemampuan khusus dan dibawa sejak lahir.

B. Aspek-Aspek Kepemimpinan

Kepemimpinan perlu dikaji secara mendetil, perlu dibedah ke bagian dalamnya. Kepemimpinan memiliki aspek-aspek yang memeuhi syarat untuk bisa melakukan pengelolaan dan pengaturan orang lain.

1. Kekuasaan.

Kekuasaan merupakan kekuatan bagi kepemimpinan, energi dari kepemimpinan diperoleh dari aspek kekuasaan. Kekuasaan adalah otoritas bagi kepemimpinan, otoritas memberikan kewenangan kepada peimpin untuk mengatur setiap fungsi kerja. Legalitas adalah komponen yang memberikan keabsahan bagi pemimpin untuk menunjukkan kekuatan, kewenangan.

2. Kewibawaan.

Kewibawaan adalah aspek yang membuat bawahan menjadi patuh dan bersedia melakukan tindakan-tindakan yang sesuai dengan arahan pemimpinya. Kewibawaan harus memenuhi syarat adanya nilai keunggulan dari figur pemimpin, misalnya adalah pernah berhasil mencapai prestasi yang terbaik. Kewibawaan juga harus memenuhi persyaratan yang kedua, yaitu kepentingan. Apabila kepentingan pemimpin sejalan dengan kepentingan bawahan, nilai kepemimpinan menjadi meningkat.

3. Kemampuan

Kemampuan merupakan keahlian teknis yang merupakan segala keahlian dan keterampilan untuk memimpin orang lain. Agar dapat mengarahkan bawahan bekerja mencapai target kerja yang lebih baik, maka kepemimpinan harus memiliki kapasitas berfikir yang unggul (berfikir secara cepat, dan cepat menyelesaikan masalah), dorongan yang kuat untuk mencapai prestasi dengan hasil yang sangat baik, bertanggung jawab untuk menyelesaikan tugas-tugas yang sangat rumit sekalipun, dapat berperan untuk saling membantu dan mengembangkan kapasitas bawahan.

C. Pola Hubungan Kepemimpinan-Tenaga Kerja Dalam Perusahaan

Hubungan adalah kata kunci agar lebih dapat mendalami makna kepemimpinan, baru kemudian hubungan tersebut digunakan kedalam setiap fungsi jabatan pada struktur organisasi. Hubungan dibuat untuk menjabarkan dengan lebih detail posisi pemimpin struktur bawah (bawahan). Cara-cara untuk menciptakan garis hubungan membentuk suatu pola interaksi di dalam struktur organisasi.

1. Pola hubungan tingkat manajemen puncak (*top-management*)

Manajer puncak secara langsung memimpin bawahannya, yaitu para manajer madya. Dan secara tidak langsung memimpin keseluruhan kelompok tenaga kerja.

Karakter kepribadian, sikap kerja, sistem nilai yang dianut dan tindakan pemimpin memiliki dampak terhadap keseluruhan bagian dari organisasi sampai dengan organisasi terkecil. Pola hubungan formalnya dapat diketahui melalui kebijakan-kebijakan yang harus diimplementasikan sampai ke level organisasi yang terendah. Karena kebijakan manajemen atas dirumuskan dalam bahasa manajerial, jika langsung diterapkan kepada level operator maka proses kepemimpinan akan terhambat. Karena itu manajemen atas perlu menyampaikannya kepada manajemen menengah (madia), untuk kemudian diterjemahkan ke dalam bahasa konsep teknis kerja.

2. Pola hubungan tingkat manajemen madya (*middle-management*)

Manajer madya merupakan penghubung yang sangat penting dan kreatif antara manajemen atas dan manajemen bawah. Merangkum info dari bawah untuk dibawa ke atas, dan menerjemahkan kebijakan manajemen atas kepada manajemen bawah. Manajer madya menyampaikan kebijakan kedalam pelaksanaan teknis kerja untuk proses operasional. Konsep teknis kerja harus dapat diterjemahkan lagi menjadi konsep operasioanal pelaksanaan kerja yang sesuai dengan kondisi nyata yang dialami oleh pekerja level bawah.

3. Pola hubungan tingkat manajemen bawah/pertama

Manajer membawahi pelaksana kerja, atau pekerja. Tingkat interaksinya sangat besar. Dan merupakan fihak yang sering terjepit jika kebijakan dianggap merugikan para pekerja. Pimpinan pada tingkat manajemen pertama biasanya adalah penyelia, atau kepala unit divisi. Hubungan manajemen tingkat pertama langsung berkaitan dengan pekerja level operator, atau tinkat tenaga kerja produktif, setiap pimpinan memberikan arahan mengenai eksekusi kerja dan membuat pedoman dalam konsep yang operasional.

4. Pola hubungan tingkat tenaga kerja produktif

Merupakan lapisan paling bawah, berhubungan langsung dengan rekan kerja dan atasan, peran utamanya adalah sebagai pelaksana tugas. Peran utama yang harus ditunjukkan adalah kepatuhan untuk mengikuti arahan kerja. Perilaku kerjanya mengikuti (follower), dan bagian tenaga kerja produktif adalah peran yang benar-benar membuat kepemimpinan menjadi sangat lengkap. Kebijakan yang sudah diterjemahkan ke dalam bahasa konsep operasional.

D. Sifat-sifat Pemimpin

Ordway (dalam Diwan, 2002) menguraikan ada 10 sifat dari pemimpin. Sifat-sifat yang diuraikannya diperoleh melalui usaha yang sistematis. Sifat-sifat tersebut dipandang ideal untuk memberikan gambaran mengenai pemimpin yang efektif.

1. Energi Jasmaniah dan Mental

Secara umum, didapatkan fakta bahwa pemimpin memiliki tenaga jasmani dan rohani yang luar biasa. Seperti misalnya adalah daya tahan menghadapi situasi sulit atau tekanan, keuletan agar dapat bekerja dengan tekun menyelesaikan problem dan kendala kerja, adanya motivasi yang kuat serta memiliki ketahanan batin agar tidak mudah menyerah hadapi permasalahan kerja yang sangat rumit.

2. Kesadaran akan tujuan dan arah

Pemimpin mempunyai keyakinan yang teguh akan kebenaran dan kegunaan dari semua tindakan yang dikerjakannya. Pemimpin dapat mengetahui dengan persisi kemana arah yang akan ditujunya. Menjaga bahwa setiap tindakannya memberikan manfaat (nilai tambah) bagi dirinya sendiri dan bagi kelompok yang dipimpinya. Mampu menciptakan target-target kerja yang baik, menarik (menantang) dan sangat berguna untuk memperbaiki kinerja kelompoknya.

3. Antusiasme

Antusiasme mencerminkan tentang adanya optimisme, semangat, kegairahan yang kuat untuk memimpin. Antusiasme bergerak karena adanya harapan-harapan yang menyenangkan dan menimbulkan keinginan

BAB XII

PENDAHULUAN

A. Pengertian

Manusia sebagai individu yang memiliki kepribadian membuatnya memiliki keinginan masing-masing di dalam suatu organisasi. Manusia mempunyai keinginan pribadi, ingin bebas dalam melaksanakan dan mencapai hasil kerjanya. Semua keinginannya ini terkadang berbenturan dengan individu lain, yang akhirnya mendatangkan perselisihan atau yang disebut sebagai konflik..

Konflik merupakan bagian dari suatu hubungan yang terjalin dengan orang lain. Istilah konflik berasal dari *com* yang berarti bersama dan *fligere* yang berarti melanggar, menabrak menemukan membentur. Dengan demikian konflik adalah ekspresi pertikaian individu satu dengan individu lainnya karena berbagai alasan. Konflik dapat diekspresikan secara verbal maupun non verbal melalui raut muka, serta gerakan badan yang menekspresikan pertentangan. Pertumbuhan konflik dalam proses komunikasi terjadi akibat dari pelemparan pesan yang tidak memuaskan antara komunikator dan komunikan. Dampaknya konflik menjadi sesuatu yang dihindari.

Konflik bukan sesuatu yang dihindari, secara alamiah konflik sudah pasti muncul dan tidak terhindarkan. Pada masa sekarang ini konflik adalah sesuatu yang harus diselesaikan, bahkan pada beberapa organisasi konflik yang bisa diselesaikan dijadikan sebagai indikator kelancaran jalannya perusahaan (Ehie, 2010). Dalam banyak kasus konflik biasanya timbul dalam sebuah organisasi sebagai hasil dari adanya komunikasi yang buruk (*mall communication*), hubungan yang buruk (*mall interpersonal relationship*) dan masalah struktur organisasi yang tidak jelas atau tumpang tindih.

B. Berbagai Bentuk Konflik Dalam Organisasi

Konflik yang muncul dalam aktivitas berorganisasi dapat dikenali melalui dua bagian yang ada di dalam organisasi yaitu ; struktur dan fungsi kerja.

- 1. Konflik Struktural** : merupakan bentuk dari konflik yang sering muncul. Konflik struktural adalah konflik yang erat kaitannya dengan hirarki jabatan pekerjaan. Misalnya saja adalah konflik antara supervisor dengan asisten manajer, konflik antara dewan direksi dengan manajemen puncak, konflik antara pihak manajemen dengan karyawan.
- 2. Konflik Fungsi Kerja** : adalah konflik yang muncul karena suatu departemen kerja berinteraksi dengan departemen kerja lainnya, dimana antar departemen memiliki pemahaman yang berbeda untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Misalnya konflik antara departemen pemasaran-departemen produksi-departemen personalia. Pemasaran mendapatkan order produk dalam jumlah yang sangat besar, tetapi bagian produksi tidak mampu untuk memproduksi sesuai target kuantitas karena departemen personalia tidak memberikan tambahan personil operator untuk dapat meningkatkan daya produksi.

C. Faktor Penyebab Timbulnya Konflik

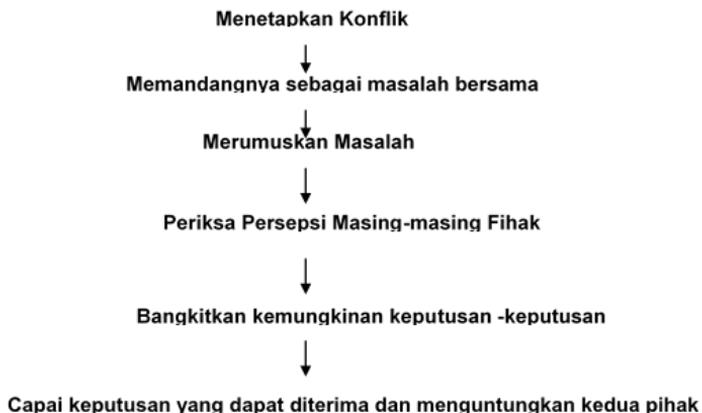
Munculnya konflik bukanlah sesuatu yang datang secara kebetulan, konflik muncul melalui sebuah proses. Pada banyak hal konflik sering dikaitkan dengan akibat dari suatu proses yang dilakukan oleh sekumpulan individu yang saling berinteraksi. Maka dengan demikian dapat dipahami, bahwa konflik berarti memiliki faktor yang membuatnya dapat menjadi muncul dalam interaksi. Kondisi yang saling bergantung, perbedaan pemahaman tentang prioritas kerja, cara menilai kinerja yang tidak tepat, persaingan sumber daya yang langka, sikap ingin selalu menang merupakan faktor penyebab munculnya konflik (Amin, 2017)

Ada asumsi yang berpandangan bahwa konflik muncul karena ; buruknya komunikasi. Buruknya hubungan antar pribadi dan ketidak jelasan struktur organisasi. Melalui sudut

pandang ilmu komunikasi dapat diketahui tanda-tanda kemunculan konflik, yaitu ; ketika satu orang dengan orang lainnya atau satu departemen dengan departemen lainnya sudah memasuki wilayah keterbukaan yang cukup mendalam, tetapi setiap orang atau setiap departemen memiliki pandangan yang sempit untuk dapat saling mengerti dan memahami. Ketika seseorang tidak mendapatkan imbalan yang sesuai dengan pengorbanan yang sudah dikeluarkannya, atau ketika sebuah departemen tidak dapat dihargai hasil kerjanya oleh departemen lain.

D. Metode Menanggulangi Konflik

Situasi konflik tidak dapat dihindari dalam proses interaksi sosial apapun, karenanya yang paling penting dicari adalah cara untuk menanggulungnya. Dalimunthe (2016) menerangkan manajemen konflik sebagai solusi ketika di tempat kerja terdapat konflik. Cara untuk menanggulangi konflik dalam organisasi dapat mengikuti alur penyelesaian konflik berikut ini



- 1. Menetapkan Konflik** artinya sebagai pihak yang akan menyelesaikan konflik harus dapat menentukan dulu apakah konflik yang terjadi dalam sebuah organisasi adalah berbentuk konflik struktural, konflik fungsional atau konflik struktural-fungsional (konflik rumit). Hal ini bisa diidentifikasi dari gambaran konflik yang terjadi.

2. **Memandang Sebagai Masalah Bersama** maksudnya adalah ketika sudah diketahui bahwa konflik yang muncul adalah konflik antara departemen personalia dan departemen produksi (konflik fungsi kerja), maka pandanglah konflik ini sebagai masalah bersama, jangan dilihat secara terbatas pada salah satu pihak saja. Tujuannya adalah untuk menemukan kesamaan persepsi.
3. **Merumuskan Masalah** sama artinya dengan membuat suatu formula sintaksis mengapa suatu masalah terjadi. Seperti contoh yang sudah dipaparkan diatas yaitu Misalnya konflik antara departemen pemasaran-departemen produksi-departemen personalia. Pemasaran mendapatkan order produk dalam jumlah yang sangat besar, tetapi bagian produksi tidak mampu untuk memproduksi sesuai target kuantitas karena departemen personalia tidak memberikan tambahan personil operator untuk dapat meningkatkan daya produksi. Rumusnya adalah pemasaran tidak mendapat respon yang memadai karena departemen produksi tidak bisa menyanggupi kebutuhan produksi.
4. **Periksa Persepsi Masing-Masing Pihak**, jangan sampai ada pihak yang merasa dirinya paling benar sehingga mudah untuk menyalahkan pihak lain. Terkadang dalam situasi konflik, diantara pihak yang bertikai memiliki persepsi yang saling menyalahkan. Misalnya saja pemasaran kesal karena tidak dihargai oleh bagian produksi, di sisi lainnya bagian produksi tidak terima dipersalahkan oleh bagian pemasaran. Kondisi yang demikian memunculkan tindakan saling menyalahkan.
5. **Bangkitkan Kemungkinan Keputusan**, berarti siapkan diri untuk menghasilkan gagasan-gagasan yang mempersatukan kedua pihak (bukan hanya win-win solution tetapi one heart solution), dengan sebanyak-banyaknya untuk mendapatkan alternatif penyelesaiannya.
6. **Capai Kesepakatan**, putuskan satu kesepakatan yang sifatnya mengikat. Dasarnya adalah setiap kesepakatan yang mengikat tujuannya adalah untuk mempersatukan kembali garis kerja yang sudah sempat kusut.

Soal-Soal Latihan

1. Berikan padangan anda mengapa konflik perlu untuk diselesaikan dan jelaskan manfaat dari konflik bagi pengembangan manajemen perusahaan !
2. Tuliskan kasus yang menggambarkan tentang konflik yang rumit dalam sebuah organisasi kerja!
3. Berikan penjelasan anda tentang peran kepemimpinan dalam menyelesaikan suatu konflik yang sifatnya struktural !

BAB XIII PENDAHULUAN

Suatu perkumpulan manusia dapat dikatakan sebagai kelompok adalah perkumpulam dua atau lebih individu, dimana orang-orang yang terdapat di dalamnya secara bersama-sama terbentuk hubungan psikologis tertentu, dan seorang dengan pribadi yang lainnya berinterkasi dan saling mempengaruhi satu dengan yang lainnya. Pokok yang terpenting dari suatu kelompok bukanlah kepada kompak atau tidaknya, melainkan lebih kepada adanya saling terkait - saling tergantung (*inter-conected - interdependecy*). Karena itulah kelompok merupakan keseluruhan (satu totalitas) dari individu-individu yang bergerak secara dinamis.

Semisalnya saja adalah kondisi seseorang yang tidak stabil (pada satu waktu mengalami tertekan di dalam kelompoknya), hal ini akan mempengaruhi kondisi dan kegiatan kelompoknya. Kelompok pada akhirnya juga bergerak secara dinamis, karena yang menggerakannya bersifat dinamis. Dinamika yang dimunculkan oleh anggota-angota kelompok yang secara bersama-sama saling mempengaruhi dan dan bergantung satu dengan lain bisa diartikan sebagai dinamika kelompok.

A. Pengertian

Memahami dinamika kelompok sebaiknya menitikan fokus perhatian kepada proses-proses psikolgis yang terjadi pada diri individu dan kemudian berpengaruh kepada timbulnya proses psikologis dari kelompoknya. Misalnya saja adalah bagaimana cara berfikir individu mempengaruhi proses rapat kerja suatu kelompok kerja. Menurut Forsyth (2014) dinamika kelompok diartikan sebagai tindakan, proses, dan perubahan yang berpengaruh yang terjadi didalam dan diantara kelompok. Satu anggota dengan lainnya mempunyai keterhubungan psikologi yang dialami dan dirasakan secara bersama-sama.

B. Beberapa Alasan Individu Bergabung ke dalam Kelompok

Individu bergabung ke dalam kelompok mempunyai berbagai alasan untuk masuk di dalamnya. Alasan itu biasanya merupakan alasan yang sangat berkaitan dengan motif pribadinya, motif ini sering dirubah menjadi fungsi kelompok bagi diri individu.

- 1. Mencari Tempat**, kelompok merupakan ruang-psikologis bagi setiap anggotanya yang dapat merangsang dan memunculkan adanya rasa saling memiliki. Bentuk nyatanya adalah karena individu ingin menjadi bagian atau berperan sebagai anggota satu kelompok. Harapannya kelompok bisa menjadi tempat untuk menyerap aspirasi dan berusaha memperjuangkannya.
- 2. Menjadi Kader**, kelompok membentuk suatu jaringan keterkaitan antara setiap anggotanya, yang dapat memunculkan adanya kesetiakawanan, solidaritas dan kesetiakawanan anggota. Jika sudah menjadi kader, individu berharap bisa menjadi berkembang karena ketergabungannya ke dalam kelompok.
- 3. Mendapatkan Rasa Aman**, kelompok dapat mengayomi orang-orang yang ada di dalamnya, pengayoman ini dapat memberikan rasa aman dan nyaman. Karenanya orang-orang yang terdapat di dalamnya menjadi betah dan kerasan. Individu merasa terlindungi oleh kelompoknya dari berbagai ancaman yang membahayakan dirinya.
- 4. Mendapatkan Status Sosial**, kelompok memberikan posisi kepada orang-orang yang terdapat di dalamnya, dan posisi itu meningkatkan harga diri individu secara sosial. Individu merasa diterima, diakui dan diterima oleh kelompoknya. Belum lagi jika kelompoknya adalah kelompok yang besar.

C. Kinerja Individu Sebagai Kinerja Kelompok

Kinerja individu adalah hasil dari tingkah laku kerja yang mengikuti arahan, prosedur dan sistem kerja dalam mengerjakan dan menyelesaikan tugasnya. Kelompok menetapkan sejumlah aturan dan sistem kerja, jika aturan itu disusun secara strategis maka aturan itu dapat dijadikan sebagai

prediktor untuk menentukan kinerja individu dalam kelompoknya. Suatu kelompok mempunyai lima fungsi, jika keseluruhan fungsi menjalankan sistem kerjanya secara terukur maka dapat diketahui maka kelompok tersebut bisa menjalankan semua fungsinya dengan baik. Jika setiap anggota dalam sebuah fungsi kerja dapat menjalankan prosedur kerjanya dengan baik, maka suatu fungsi itu dapat menunjukkan kinerja yang baik.

Tataran yang terukur untuk melihat kinerja setiap personil dapat diketahui melalui;

1. Bagaimana setiap personil menjalankan standar kerja prosedural yang berlaku?
2. Apakah setiap personil dapat mencapai target kerja yang diharapkan (sesuai dengan arah tindakan pencapaian target)?
3. Apakah setiap personil dapat mengevaluasi tindakan kerja yang sudah dikerjakannya, untuk menciptakan hasil kerja yang lebih baik lagi?

Dalam suatu prosedur atau sistem kerja di dalamnya terkandung alur kerja kerja yang dapat mengarahkan personil untuk menjalankan aktivitas kerjanya. Agar dapat menjamin aktivitas yang dijalankannya adalah sesuai harapan, maka di dalam alur kerja terdapat suatu Standard Operasional Prosedure (SOP). Selanjutnya SOP berisi uraian spesifik yang dapat mengontrol kegiatan kerja personil berada pada jalurnya. Tentu saja alur kerja dan SOP ini adalah sistem kerja yang terdokumentasikan sebagai kebijakan dalam kelompok, sehingga wajib untuk dilaksanakan.

Kinerja individu adalah hasil kerja yang mampu dicapai oleh seorang personil dalam menjalankan tugasnya. Faktor yang terpenting membentuknya adalah kompetensi, atau kondisi aktual yang menggambarkan kemampuan kerjanya. Kompetensi pada setiap departemen hendaknya berbeda, misalnya saja untuk bagian front-line ; kompetensinya harus punya kemauan untuk mengerti, memahami, membantu mencapai kebutuhan individu. Biasanya juga diterjemahkan

dalam bentuk membuat konsumen bahagia, karena itu mereka selalu tersenyum. Kinerja organisasi adalah kinerja secara keseluruhan dan terintegrasi tentang kemampuan organisasi dalam menjalankan misinya untuk mencapai visinya. Yang dapat dilihat dengan adanya pertumbuhan sektor bisnisnya dan pengembangan usaha bisnisnya.

D. Kinerja Individu Vs Kinerja Kelompok

Sebuah kelompok yang efektif adalah kelompok yang berusaha mencapai hasil kerja yang tepat, sesuai dengan target pencapaian. Dalam prosesnya implementasi pencapaian target mendapatkan perlawanan oleh para pekerja. Perlawanan itu bukan dalam bentuk unjuk rasa, melainkan perlawanan yang muncul dari para pekerja yang tidak mau untuk merubah pola dan cara kerja sesuai dengan sistem baru yang diharapkan oleh perusahaan. Banyak pekerja yang sudah lama, sulit untuk menerima adanya perubahan cara kerja, mereka menganggap dengan cara dan pola yang dilakukannya sudah memberikan dampak produktivitas bagi perusahaan, sehingga jika dirubah akan merubah level produktivitasnya, atau bahkan bisa menjadi menurun. Karena itulah mereka melakukan perlawanan dengan menolak cara kerja dari sistem baru yang sudah ditetapkan manajemen. Kondisi ini membuat kelompok kerja menjadi tidak bisa berjalan secara efisien. Meskipun tepat cara kerja yang dilakukan pekerja namun bisa memunculkan pemborosan ongkos produksi.

Meskipun demikian ada juga perusahaan yang belum mengarahkan dirinya untuk mencapai hasil-hasil yang efektif dan efisien, tetapi para pekerjanya mempunyai kemauan yang kuat untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Karena pencapaian hasil yang optimal belum menjadi perhatian khusus perusahaan, hal ini bertentangan dengan gairah kerja para karyawan. Kondisi memunculkan reaksi pertentangan dari perusahaan kepada setiap pekerja yang berinisiatif untuk melakukan tindakan produktif. Kondisi ini biasanya sangat berkaitan dengan besarnya tingkat resign (mengundurkan diri)

karyawan, banyak karyawan yang memilih untuk mundur dan mencari perusahaan lain yang lebih dapat memfasilitasi motivasinya untuk mencapai hasil kerja yang optimal atau perusahaan yang memberikan tantangan secara jelas.

E. Kerjasama di Dalam Kelompok

Budaya kerja yang ada pada masa sekarang memperlihatkan adanya saling keterhubungan dan saling terkaitnya antara setiap lini kerja pada setiap proses kerjanya. Selain itu juga yang lebih spesifik juga memperlihatkan perlunya hubungan yang baik antar pekerja yang saling menjalankan pekerjaannya. Budaya ini dinamakan sebagai kerja sama. Totalitas adalah dasarnya dimana keseluruhan pekerja mampu secara bersama-sama berusaha mencapai target-target kerja yang diberikan. Kesediaan merupakan keharusan, yaitu harus menunjukkan adanya kesediaan untuk melibatkan diri dan berkontribusi dalam hasil kerja kelompok. Tenggung jawab adalah kewajiban, dimana setiap pekerja harus bertanggung jawab bukan hanya pada penyelesaian tugas pribadinya, tetapi juga bertanggung jawab kepada hasil kerja kelompok.

Totalitas-Kesediaan-Tanggung Jawab, digambarkan melalui cara sebuah tim kerja beroperasi dalam menyelesaikan pekerjaannya. Jika setiap anggota mampu bertanggung jawab atas pekerjaannya maka anggota dapat menghasilkan kerja yang berkualitas, jika ada satu anggotanya yang mengalami hambatan dan kesulitan maka perlu untuk dibantu dari belakang untuk menyelesaikannya. Dalam kerja sama tidak ada saling menyalahkan siapa yang salah dan tidak bisa bertanggung jawab. Jika demikian yang terjadi maka pola kerjanya adalah individualistik, karena setiap orang hanya berfokus pada pekerjaannya masing-masing, dan mereka menjadi egois, atau bahkan memunculkan budaya-budaya persaingan yang tidak sehat (saling menjatuhkan).

Dalam dunia industri biasanya sebuah manajemen sudah memberntuk sistem yang mengarahkan pekerja untuk dapat bekerja sama dengan keseluruhan fungsi kerja yang berkaitan

BAB XIV PENDAHULUAN

Industri dan perusahaan-perusahaan mengupayakan dirinya untuk menjadi semakin maju ; modern dan bergerak dengan efektivitas dan efisiensinya. Untuk tujuan ini perusahaan mencoba untuk mengembangkan berbagai teknik kerja dan prosedur kerja, yang pada intinya adalah membuat peran mesin-manusia menjadi sebagai efektif dan efisien. Proses-proses sinkronisasi manusia-mesin bergerak dengan cepatnya, agar perusahaan mendapatkan efisiensi yang maksimum. Ambigu apakah membeli mesin yang canggih dan menggantikan manusia, atau mencanggihkan manusia agar sama seperti mesin.

Kondisi ini menjadikan manusia persis sebagai mesin otomatis yang diperintah untuk menggerakkan fungsi kerjanya. Banyak para pekerja yang mengeluhkan dirinya seperti dibeli untuk menjalankan aktivitas kerja perusahaan. Ini adalah gambaran kondisi dimana sebenarnya para pekerja dan sistem manajemen masuk kedalam pola yang kurang memandang manusia tidak lagi sebagai manusia (*non-human being*). Misalnya perbuatan manajemen yang cenderung mengeksploitasi pekerja dengan cara tidak memberikan perlindungan kesehatan dan keselamatan kerja (Simanjuntak, 2003).

Karena itulah yang menjadi perhatian khusus pada setiap sistem manajemen perusahaan industri di era modern ini adalah ; bagaimana caranya sebuah perusahaan, intansi pekerjaan lainnya mendesain sistem kerja yang lebih manusiawi. Sistem kerja yang mampu memperhatikan sisi kemanusiaan dengan tepat merupakan gambaran adanya praktek humanisasi di tempat kerja.

A. Pengertian

Humanisasi berarti memperlakukan setiap pekerja selayaknya sebagai manusia dengan segala keterbatasannya, dan memberdayakan pekerja sebagai manusia dengan berbagai bakat dan kemampuannya (Kawecka-Endler & Mrugalska,

2014). Humanisasi di tempat diartikan sebagai proses-proses yang dijalankan secara bijaksana untuk mengelola sumberdaya manusia dengan cara yang membuat manusia sangat dihargai oleh sistem manajemen.

Istilah dehumanisasi menjadi semantik untuk perlakuan humanis, dipahami sebagai perbuatan manajemen melalui diwujudkan melalui tindakan-tindakan yang kurang atau tidak manusiawi kepada para pekerjanya. Biasanya ditunjukkan melalui tindakan perusahaan yang tidak memenuhi unsur kemanusiaan dalam mempekerjakan karyawannya (Simanjuntak, 2003). Istilah humanisasi muncul karena manusia yang bekerja di dalam suatu perusahaan harkat dan nilai (*value*) dirinya tidak lagi dihargai sebagai manusia melainkan sebagai mesin yang menjalankan pekerjaan. Dehumanisasi merupakan suatu tindakan yang kurang manusiawi dalam memberikan suatu perlakuan tertentu kepada orang lain. Beberapa teori psikologi sosial mengutarakan bentuk yang mudah dilihat adalah penindasan terhadap pekerja.

Humanisasi dapat dilakukan dengan menggunakan pendekatan yang humanistik, yaitu dengan memandang manusia adalah subjek yang menjalankan pekerjaan, yang diberikan kesempatan untuk mengoptimal kemampuan kerjanya, sehingga dirinya menjadi lebih berkembang dari segi karir dan kemampuan kerja.

B. Bentuk-bentuk Tindakan yang Dehumanisasi

Agar kita dapat lebih memahami tindakan yang humanis, ada baiknya kita perlu mengenali praktek-praktek kehidupan yang mencerminkan tindakan yang kurang manusiawi (*dehumanize*). Bentuk yang paling mudah dikenali adalah tindakan kasar dan keras kepada pekerja. Tindakan ini mencederai rasa seseorang untuk menjalankan pekerjaannya dengan penuh rasa nyaman, sehingga menjadi sulit untuk berkonsentrasi dalam bekerja.

Selain masalah tindakan kasar dan keras, masih banyak tindakan lainnya yang terjadi di dalam lingkungan sosial-psikologis di dalam lingkungan kerja. Tindakan itu adalah :

1. Prejudis : suatu respon emosi yang negatif terhadap beberapa orang tertentu berdasarkan persepsi tertentu. Persepsi yang dimaksudkan adalah penilaian yang negatif berdasarkan jenis kelamin, latar belakang budaya (suku dan agama) dll. Pada beberapa terminologi prejudis dipahami melalui rasisme, seksisme (jenis kelamin), *ageism* (isme berdasarkan usia). Misalnya laki-laki sering dianggap kurang teliti dibandingkan dengan pekerja perempuan (seksisme).
2. Diskriminasi : penerapan tindakan kepada seseorang yang sifatnya tidak adil, sehingga memunculkan adanya perlakuan yang berbeda pada diri pekerja meskipun dalam suatu lingkup variabel kerja yang sama. Praktek ini juga banyak ditemukan, pekerja mendapatkan perlakuan yang berbeda dengan orang lain, meskipun level, derajat, dan masa kerjanya adalah sama. Tetapi dibedakan hanya karena jenis kelamin atau suku bangsa dan agamanya.
3. Agresi : tindakan yang muncul secara disengaja dan tidak disengaja untuk menyerang orang lain, sebagai reaksi balasan atas tindakan yang orang lain tampilkan dalam bentuk agresi kata-kata dan agresi tindakan fisik. Tindakan ini sangat jelas membuat seseorang menjadi terluka dan bahkan trauma dalam menjalankan pekerjaan. Tindakan agresi memberikan pengaruh langsung atas hadirnya ketidaknyamanan dalam menjalankan pekerjaan.

Melalui suatu hasil pengkajian psikologi sosial, ditemukan bahwa orang-orang yang memiliki kepribadian otoriter adalah orang-orang yang sangat mungkin untuk melakukan dehumanisasi prejudis. Penilaian yang selalu negatif atas hasil kerja orang lain berkaitan dengan konstelasi pribadi otoriter. Orang-orang yang otoriter adalah orang yang senang jika mendapatkan penghormatan dari orang lain, obsesif terhadap status dan pangkatnya, lebih menempatkan respon

kemarahan dalam menanggapi sesuatu yang tidak sesuai dengan pemahamannya, dan mempunyai masalah untuk menjalin kedekatan terutama dengan rekan kerja atau bawahannya.

C. Humanisasi Organisasi dan Sikap Moral

Hendaknya setiap perusahaan atau organisasi yang lainnya, setiap pekerja (baik atasan dan bawahan) dapat menciptakan kondisi yang dapat mengutungkan dalam merealisasikan sistem yang membuat setiap pekerja menjadi lebih produktif. Humanisasi dapat dilakukan secara umum melalui ; perusahaan tidak hanya bertujuan untuk mendapatkan keuntungan secara ekonomi yang maksimal dan dapat mensejahterakan pekerjanya juga. Atau bisa juga ketika perusahaan tidak hanya memperhatikan kesejahteraan ekonomi pekerjanya, namun harus meliputi kesejahteraan pada banyak lini kehidupan.

Ada perusahaan yang memandang rendah manusia, maksudnya bukan saja direndahkan kemampuan kerjanya, tapi juga direndahkan keberhargaan diri pekerjanya sebagai manusia. Misalnya saja adalah pekerja-pekerja yang beresiko terserang penyakit atau bahkan kehilangan nyawa. Tetapi perusahaan tidak melengkapi pekerjanya dengan sistem dan alat yang dapat memproteksi dan mengurangi resiko yang berbahaya. Perusahaan tidak memperhatikannya meskipun mereka berani membayar dengan harga yang mahal untuk menggaji pegawainya. Ada juga perusahaan yang menjadikan pekerjanya sebagai objek yang memanfaatkan pekerja layaknya mesin kerja. Kurang memberikan ruang yang lapang bagi pekerja atas kehidupan pribadinya, kurang memberikan waktu yang panjang bagi para pekerjanya untuk berekspresi di luar kehidupan kerjanya.

D. Kesejahteraan Psikologis Sebagai Asasi Pekerja

Dinamika kehidupan pekerja jelas sekali berbeda dengan dinamika pergerakan mesin produksi. Pemikiran pekerja jelas sekali berbeda dengan pemikiran mesin komputer. Meskipun

demikian kesadaran tentang adanya eksploitasi penggunaan tenaga manusia dalam dunia kerja masih belum dapat dilihat secara jelas oleh banyak pekerja. Biasanya terhalang oleh pemanjaan materil, perusahaan berani menggaji besar pekerja terbuai dengan gaji besarnya dan melupakan asasinya sebagai manusia. Jika asasi manusia diabaikan sering dijadikan sebagai alasan mengenai resiko pekerjaan.

Salah satu asasi yang berperan penting bagi pekerja adalah psikologis. Asasi ini sering diabaikan oleh banyak pihak. Atasan yang sering marah-marah atau galak dalam mengatur cara kerja bawahannya, persaingan kerja yang tidak sehat untuk mencapai kenaikan karir dan jabatan, kompensasi yang tidak sesuai tenaga yang dikeluarkan adalah beberapa contoh dari asasi psikologi yang terabaikan. Kondisi stres menjadi bentuk ketidaknyamanan terbanyak yang ditemukan dalam berbagai sektor pekerjaan, tetapi hanya sedikit perusahaan yang bereaksi untuk memulihkannya kembali. Keadaan *subjective well-being* yang positif terbukti dapat menjaga dan meningkatkan kepuasan pekerja (Bryson, Forth, & Stokes, 2017).

E. Aspirasi Di Tempat Kerja

Tidaklah dielakan lagi jika perusahaan akan senang memiliki pekerja-pekerja yang loyal. Artinya bukan kepada hanya menjaga masa kerja yang lama, tetapi patuh dan setia kepada aturan kerja untuk mencapai hasil kerja yang baik. Tetapi perlu diingat loyalitas ini dapat terpelihara jika organisasi mampu memenuhi kebutuhan yang memang benar-benar diharapkan oleh para pekerjanya. Karena itulah manajemen harus mempunyai "pendengaran" yang peka untuk dapat mendengar kebutuhan yang diharapkan para pekerjanya. Akan menjadi sangat berbahaya jika perusahaan menganggap pekerjalah yang sangat membutuhkan perusahaan, karena pekerja sangat membutuhkan materi keuangan yang didapatkannya melalui bekerja. Karenanya banyak kajian studi yang menganalisis tentang hal yang dapat menciptakan ketenangan ditempat kerja, salah satunya adalah kajian

DAFTAR PUSTAKA

- Aamodt, M. . (2007). *Industrial/Organizational Psychology : An Applied Approach*. USA: Thomson Higher Education.
- Alderete, J., & Tupper, P. (2017). Connectionist approaches to generative phonology. *The Routledge Handbook of Phonological Theory*, 360–390. <https://doi.org/10.4324/9781315675428>
- Alipour, M., Salehi, M., & Shahnava, A. (2009). A Study of on the Job Training Effectiveness: Empirical Evidence of Iran. *International Journal of Business and Management*, 4(11), 63–68. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v4n11p63>
- Amin, M. A. S. (2017). Komunikasi Sebagai Penyebab Dan Solusi Konflik Sosial. *Jurnal Common*, 1(2). <https://doi.org/10.34010/common.v1i2.573>
- Andrews, S. (2009). *Human Resource Management: Textbook For the Hospitality Industry*. New Delhi: Tata McGraw-Hill.
- Asree, S., Zain, M., & Razalli, M. R. (2010). Influence of leadership competency and organizational culture on responsiveness and performance of firms. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(4), 500–516. <https://doi.org/10.1108/09596111011042712>
- Baharuddin, F. R., & Palerangi, A. M. (2019). Analisis Ergonomi terhadap Beban Kerja Mahasiswa Praktikum Mesin Perkakas. 21(1), 37–48.
- Baker, T. (2016). *The End of the Job Description: Shifting From a Job-Focus To a Performance-Focus*. England: Palgrave Macmillan.
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs: NJ: Prentice Hall.
- Banks, M. ., Jackson, P. ., Stafford, E. ., & Warr, P. . (1983). The Job Components Inventory and the analysis of jobs requiring limited skill. *Personnel Psychology*, 36(1), 57–66.
- Bartol, K. ., & Martin, D. . (1991). *Management (Internatio)*.
- Bedny, G. Z., & Bedny, I. S. (2019). *Work Activity Studies Within the Framework of Ergonomics, Psychology, and Economics*. Boca Raton: CRC Press.
- Blake, Robert, & Mouton, J. (1964). The managerial grid: The key to

- leadership excellence. *Houston: Gulf Publishing*, 350, 1964.
- Borkowski, N., & Meese, K. A. (2020). *Organizational Behavior In Health Care* (4th ed.). Burlington: World Headquarters.
- Brembs, B., & Heisenberg, M. (2000). The operant and the classical in conditioned orientation of *Drosophila melanogaster* at the flight simulator. *Learning and Memory*, 7(2), 104–115.
<https://doi.org/10.1101/lm.7.2.104>
- Bryson, A., Forth, J., & Stokes, L. (2017). Does Worker Wellbeing Affect Workplace Performance? *Human Relations*.
- Capraro, A. J., Broniarczyk, S., & Srivastava, R. K. (2003). Factors influencing the likelihood of customer defection: The role of consumer knowledge. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(2), 164–175.
<https://doi.org/10.1177/0092070302250900>
- Carpintero, H. (2017). History of organizational psychology. *Oxford Research Encyclopedia of Psychology*.
- Caruth, D. L., Caruth, G. D., & Pane, S. S. (2009). *Staffing the Contemporary Organization: A Guide to Planning, Recruiting, and Selecting for Human Resource Professionals* (3rd ed.). London: Greenwood Publishing Group.
- Champoux, J. E. (2017). *Organizational Behavior (Integrating Individuals, Groups, and Organizations)* (5th ed.). London: Routledge.
- Costa, P. (2017). *Humanism in personology: Allport, Maslow, and Murray*. London: Routledge.
- Dalimunthe, S. F. (2016). Manajemen Konflik Dalam Organisasi. *International Journal of Conflict Management*, 3(1), 695–723.
- Deb, T. (2008). *Performance Appraisal And Management*. New Delhi: Excel Books.
- Delmotte, J., & Sels, L. (2008). HR outsourcing: Threat or opportunity? *Personnel Review*, 37(5), 543–563.
<https://doi.org/10.1108/00483480810891673>
- Dipboye, R. L. (2018). *The Emerald Review of Industrial and Organizational Psychology*. Bingley, UK: Emerald Publishing.
- Diwan, P. (2002). *Management Principles and Practices* (Revised). New Delhi: Excel Books.

- Doherty, N. F., & Ellis-Chadwick, F. (2010). Internet retailing: The past, the present and the future. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 38(11), 943–965. <https://doi.org/10.1108/09590551011086000>
- Ehie, I. C. (2010). The impact of conflict on manufacturing decisions and company performance. *International Journal of Production Economics*, 126(2), 145–157. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2010.02.015>
- Elliott, R. R., Percy, L., & Pervan, S. (2015). *Strategic Brand Management* (3rd ed.). UK: Oxford University Press.
- Evan, M. B., James, S. B., Jonathan, P. W., & Montgomery, R. V. W. (2019). *Human Resource Management in Public Service: Paradoxes, Processes, and Problems* (6th ed.).
- Fiedler, F. . (1965). Engineer the job to fit the manager. *Harvard Business Review*, 43(5), 115–122.
- Forsyth, D. R. (2014). Group Dynamics. In *Group Dynamics* (6th ed.). Belmont: Wadsworth Cengage Learning.
- Gul, S. K., & O’Connell, P. (2012). *Police Performance Appraisals: A Comparative Perspective*. New York: CRC Press.
- Hair, J. F., Jr, Anderson, R., Mehta, R., & Babin, B. (2020). *Sales Force Management* (2nd ed.). John Wiley & Sons.
- Harimurti, F. (2012). *Rekayasa Sistem Manajemen Dalam Pengendalian Mutu Terpadu*.
- Haslam, S. A., & Reicher, S. D. (2017). 50 years of “obedience to authority”: From blind conformity to engaged followership. *Annual Review of Law and Social Science*, 13, 59–78. <https://doi.org/10.1146/annurev-lawsocsci-110316-113710>
- Hersey, P., & Blanchard, K. . (1982). Leadership style: Attitudes and behaviors. *Training & Development Journal*, 1, 50–52.
- Holm, & Anna, B. (2012). E-Recruitment: Towards an Ubiquitous Recruitment Process and Candidate Relationship Management. *German Journal of Research in Human Resource Management*, 26(3), 241–259. <https://doi.org/10.1688/1862-0000>
- Hong, P. (2016). *Business Management for the IB Diploma Study and Revision Guide*. UK: Hachette UK.

- Irvine, S. H., & Kyllonen, P. C. (Eds.). (2013). *Item Generation for Test Development*. London: routledge.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Han, K., Hong, Y., Kim, A., & Winkler, A. L. (2012). Clarifying the construct of human resource systems: Relating human resource management to employee performance. *Human Resource Management Review*, 22(2), 73–85. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2011.11.005>
- Judge, T. A., & Klinger, R. (2008). The Science of subjective well-being (Job Satisfaction well-being at work). In M. Eid & R. J. Larsen (Eds.), *Choice Reviews Online* (Vol. 45). <https://doi.org/10.5860/choice.45-5867>
- Kartono, K. (1994). *Psikologi sosial untuk manajemen perusahaan, dan industri*. RajaGrafindo Persada.
- Kawecka-Endler, A., & Mrugalska, B. (2014). Humanization of work and environmental protection in activity of enterprise. *Lecture Notes in Computer Science (Including Subseries Lecture Notes in Artificial Intelligence and Lecture Notes in Bioinformatics)*, 8512 LNCS(PART 3), 700–709. https://doi.org/10.1007/978-3-319-07227-2_67
- Kotler, P., & Keller, K. . (2009). *Marketing management*. New Jersey : Pearson Prentince Hall.
- Larasati, S. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: DEEEPUBLISH.
- Lunenburg, F. C. (2012). Performance Appraisal: Methods and Rating Errors. *International Journal of Scholarly Academic Intellectual Diversity*, 14(1), 1–9. Retrieved from <https://pdfs.semanticscholar.org/75fc/23a334ffe6b299583a49b8538e8888d23daa.pdf>
- Lynch, G. S. (2017). *Uncertainty Advantage: Leadership Lessons for Turning Risk Outside-In*. Bloomington: Archway publishing.
- Ma’ruf, J. (2018). *Assessment Center (Pedoman Uji Kompetensi Jabatan Pemimpin Tinggi)*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Mahlamäki, T., Rintamäki, T., & Rajah, E. (2019). The role of personality and motivation on key account manager job performance. *Industrial Marketing Management*, 83(February), 174–184. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.11.013>

- Mayasari, I., Haryanti, K., & Hindarto, F. (2012). Penilaian Kinerja Berdasarkan Kompetensi Dan Kpi (Key Performer Indicator) Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Semarang. *Prediksi: Kajian Ilmiah Psikologi*, 1(2), 224–228. Retrieved from <http://journal.unika.ac.id/index.php/pre/article/view/287>
- Miner, J. . (1992). *Industrial-organizational psychology*. McGraw-Hill Book Company.
- Morgan, C., Neil, & Peter. (2003). *Continuing Professional Development for Teachers: From Induction to Senior Management*. London: Routledge.
- Morgeson, F. P., Brannick, M. T., & Levine, E. L. (2019). *Job and Work Analysis: Methods, Research, and Applications for Human Resource Management* (3rd ed.). New York: SAGE Publications, Inc.
- Muchinsky, P. M. (2006). *Psychology Applied to Work: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. Wadsworth: Thomson.
- Munandar, A. . (2007). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: UI Press.
- Norton, M. S. (2015). *The Principal as Human Resources Leader: A Guide to Exemplary Practices for Personnel Administration*. New York: Routledge.
- Octavia, S. A. (2020). *Motivasi Belajar dalam Perkembangan Remaja*. Yogyakarta: CV Budi Utama.
- Özçelik, G., & Ferman, M. (2006). Competency Approach to Human Resources Management: Outcomes and Contributions in a Turkish Cultural Context. *Human Resource Development Review*, 5(1), 72–91. <https://doi.org/10.1177/1534484305284602>
- Pella, D. . (2010). *Tujuh Langkah Transformasi Manajemen Kinerja Korporasi*. Jakarta: Republika.
- Picardi, C. A. (2020). *Recruitment and Selection: Strategies for Workforce Planning & Assessment*. California: SAGE Publications, Inc.
- Porter, R. L., & Latham, G. P. (2013). The effect of employee learning goals and goal commitment on departmental performance.

- Journal of Leadership and Organizational Studies*, 20(1), 62–68.
<https://doi.org/10.1177/1548051812467208>
- Prien, E. ., Goodstein, E. ., Goodstein, J., & Gemble, L. . (2009). *A Paractical Guide To Job Analysis*. San Francisco: John Willey and Sons Inc.
- Quadlin, N. (2018). The Mark of a Woman’s Record: Gender and Academic Performance in Hiring. *American Sociological Review*, 83(2), 331–360.
<https://doi.org/10.1177/0003122418762291>
- Quinn, R. E. (2017). When “SOP” fails: Disseminating risk assessment in aviation case studies and analysis. *Collegiate Aviation Review*, 35(2), 102–113.
<https://doi.org/10.22488/okstate.18.100479>
- Rahardja, U., Moeins, A., & Lutfiani, N. (2017). Leadership, competency, working motivation and performance of high private education lecturer with institution accreditation B: Area kopertis IV Banten province. *Man in India*, 97(24), 179–192.
- Rayner, J., & Morgan, D. (2018). An empirical study of “green” workplace behaviours: ability, motivation and opportunity. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 56(1), 56–78.
<https://doi.org/10.1111/1744-7941.12151>
- Reason, J., & Hobbs, A. (2016). *Managing Maintenance Error: A Practical Guide*. London: CRC Press.
- Reddin, W. J. (1970). *Managerial effectiveness*.
- Rivai, V. (2005). *Performance Appraisal, Sistem Yang Tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan daya saing Perusahaan*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Rogelberg, S. G. (2007). *Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology* (2nd ed.). California: SAGE Publications, Inc.
- Rogers, A., & Horrocks, N. (2010). *Teaching Adults* (4th ed.). New York: Mcgraw hill.
- Schopp, L. H., Clark, M. J., Lamberson, W. R., Uhr, D. J., & Minor, M. A. (2017). A randomized controlled trial to evaluate outcomes of a workplace self-management intervention and an intensive monitoring intervention. *Health Education*

- Research*, 32(3), 219–232.
<https://doi.org/10.1093/her/cyx042>
- Schultz, D. P., & Schultz, S. E. (2016). *Psychology and Work Today* (10th ed.). USA: Routledge.
- Simanjuntak, P. (2003). *Manajemen hubungan industrial*. Jakarta: Pustaka Sinar Harapan.
- Stocker, D., Jacobshagen, N., Krings, R., Pfister, I. B., & Semmer, N. K. (2014). Appreciative leadership and employee well-being in everyday working life. *Zeitschrift Fur Personalforschung*, 28(1–2), 73–95. <https://doi.org/10.1688/ZfP-2014-01-Stocker>
- Stogdill, Ralph, M., Scott, Ellis, L., Joynes, & William, E. (1956). Leadership and Role Expectations. *The Ohio State University Bureau of Business Research*, (86), 1956.
- Suhapti, R. (2010). *Sejarah Himpunan Psikologi Indonesia*. Jakarta: Himpunan Psikologi Indonesia.
- Sumintono, B., & Widhiarso, W. (2015). Aplikasi Pemodelan RASCH Pada Assessment Pendidikan. In *Aplikasi Rasch pemodelan Pada Assessment Pendidikan*. Cimahi: Tim Komunikata.
- Tama, I. P., & Hardiningtyas, D. (2017). *Psikologi Industri: Dalam Perspektif Sistem Industri*. Malang: UB Press.
- Taylor, I. (2009). *Measuring Competency: For Recruitment and Development Panduan Assesment Center dan Metode Seleksi*. Jakarta Pusat: Penerbit PPM.
- Teränen, V., Rinta-Kiikka, I., Holli-Helenius, K., Laaninen, M., Sand, J., & Laukkarinen, J. (2021). Perioperative acinar cell count method works well in the prediction of postoperative pancreatic fistula and other postoperative complications after pancreaticoduodenectomy. *Pancreatology*, 2021. <https://doi.org/10.1016/j.pan.2021.01.005>
- Tiffin, J., & McCormick, M. (1958). *Industrial Psychology*. New York: Prentice Hall INC.
- Triguno. (2000). *Budaya Kerja: Menciptakan Lingkungan Yang Kondusif Untuk Meningkatkan Produktivitas kerja*. Jakarta: PT Golden Terayon Press.
- Triplett, N. (1898). The Dynamogenic Factors in Pacemaking and

- Competition. *The American Journal of Psychology*, 9(4), 507-533.
- Voogt, J., & Roblin, N. P. (2012). A comparative analysis of international frameworks for 21 st century competences: Implications for national curriculum policies. *Journal of Curriculum Studies*, 44(3), 299-321. <https://doi.org/10.1080/00220272.2012.668938>
- Wareham, J., Smith, B. W., & Lambert, E. G. (2015). Rates and Patterns of Law Enforcement Turnover: A Research Note. *Criminal Justice Policy Review*, 26(4), 345-370. <https://doi.org/10.1177/0887403413514439>
- Wexley, Kenneth, N., Yukl, & Gary, A. (1992). *Organizational Behavior and Personel Psychology*. USA: Richard D. Irwin Inc.
- Wickens, C. D., & Hollands, J. G. (2015). Engineering Psychology and Human Performance. In *Engineering Psychology and Human Performance* (3rd ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Zajonc, R. B. (1965). Social facilitation. *Science*, 149(3681), 269-274. <https://doi.org/10.1126/science.149.3681.269>

GLOSARIUM

- Analisa Rating Kompetensi : Proses analisa yang bisa digunakan untuk menentukan penting atau tidak suatu kompetensi
- Antropometri : Informasi fisik yang dapat diamati dan diukur secara objektif
- Assessor : Praktisi yang tersertifikasi secara khusus, biasanya mereka certified
- Behavior : Tingkah laku atau perilaku yang diperlihatkan
- Birokrasi : Satu struktur dengan tugas-tugas yang beroperasi secara rutin yang dicapai melalui spesialisasi
- Brief Summary : Berisi mengenai gambaran umum tentang pekerjaan sebagaimana sesuai dengan apa yang dikerjakan dilapangan kerja
- Central Tendency : Kecendrungan untuk mengacu kepada penilaian pribadi sebagai pusat kebenaran dan melupakan adanya acuan yang berlaku
- Closed-loop Competency : Sistem yang dapat mengatur sendiri
- Competency : Berisi mengenai persyaratan kerja yang harus dimiliki pekerja untuk dapat menjalankan tugasnya dengan baik
- Computer Assisted Consulting : Sistem yang berdasarkan kerja komputer
- Consulting : Praktisi psikologi yang berpraktik untuk melakukan konsultasi
- Dehumanize : Praktek-praktek kehidupan yang mencerminkan tindakan yang kurang manusiawi
- Dinamika Kelompok : Tindakan, proses, dan perubahan yang berpengaruh yang terjadi didalam dan diantara kelompok

Discrepancy	:	Pertentangan yang dipersepsikan antara apa yang diinginkan seseorang dengan apa yang diterimanya
Ergonomi	:	Gerakan kerja yang efektif, efisien, nyaman-aman, tidak menimbulkan kelelahan dan kecelekaan sesuai dengan kemampuan tubuh yang alamiah untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal
Fight	:	Mengurangi tekanan dengan jalan bertindak melakukan perilaku yang dapat mengurangi adanya ketidak nyamanan
Flight	:	Pergi meninggalkan tekanan untuk tujuan mendapatkan kenyamanan kerja
Front Liner	:	Pekerjaan yang langsung berhadapan atau berinteraksi dengan konsumen
Human Resources	:	Aktivitas yang mendasar pada bidang kerja sumber daya manusia
Humanisasi	:	memperlakukan setiap pekerja selayaknya sebagai manusia dengan segala keterbatasannya, dan memberdayakan pekerja sebagai manusia dengan berbagai bakat dan kemampuannya
Improvement	:	Proses peningkatan cara kerja menuju kepada hasil kerja yang melebihi dari standar yang diharapkan
Indikator Kerja	:	Penanda kinerja yang sesuai dengan strategi dan kondisi perusahaan
Interface Based	:	Pola interaksi yang dibuat dengan lebih memperhatikan tingkat interaksinya dengan manusia
Intervensi Psikologis	:	Menyusun langkah sesuai prinsip psikologi, untuk meningkatkan dan mengembangkan organisasi hingga organisasi tersebut dapat menjadi semakin terus maju

Job Analysis	:	Kegiatan untuk memberikan analisis pada setiap jabatan/pekerjaan, sehingga dengan demikian akan memberikan pula gambaran tentang spesifikasi jabatan tertentu
Job Description	:	Catatan tentang tugas dan tanggung jawab dari suatu pekerjaan tertentu
Job Qualifications	:	Suatu pernyataan tentang kualifikasi minimum yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan job description yang diminta.
Job-fit	:	Kompetensi pekerja yang sesuai dengan standar kompetensi jabatan
Kapabilitas Pekerja	:	Hasil kerja yang ditampilkan
Kecenderungan Terpusat	:	Suatu kecenderungan untuk mengacu kepada penilaian pribadi sebagai pusat kebenaran dan melupakan adanya acuan yang berlaku
Key Performance Indicator	:	Alat pengambilan keputusan yang berguna karena KPI dapat memudahkan organisasi atau perusahaan dalam mengukur kinerja individual serta membantu mengevaluasi kinerja organisasi itu sendiri untuk mencapai tujuan visi strategi yang dimiliki
Lingkage Analysis	:	Teknik ini diartikan sebagai teknik analisa jabatan yang membangun kesinambungan antara tugas yang dilakukan dengan atribut manusia dengan atribut yang dibutuhkan untuk melakukan tugas
Motivasi Kerja	:	Sesuatu yang bisa menciptakan semangat sehingga ada dorongan untuk mengerjakan atau menyelesaikan pekerjaan

Observable	:	Objek atau data yang dapat dilihat dengan langsung sehingga menguraikan secara spesifik dan dapat diamati
Open-loop	:	Dipoerasikan dengan kendali kerja
Organisasi	:	Sekelompok manusia / tenaga kerja yang bekerja untuk mencapai tujuan organisasi
Passing Grade	:	Nilai batas kelulusan
Position Power	:	Adanya otonomi pada suatu posisi untuk melakukan pekerjaan
Prestasi kerja	:	Ukuran yang sudah mampu dikerjakan dan capai oleh pekerja, setelah mendapatkan pelatihan, pengarahan, petunjuk dan uraian pekerjaan
Prior job Descriptions	:	Dokumen yang berisi tentang uraian pekerjaan
Produk	:	Barang-barang atau jasa yang akan disebarluaskan kepada pasar
Prosedur Kerja	:	Suatu pernyataan tertulis yang menguraikan pelaksanaan kerja, rangkaian tata kerja yang berkaitan satu sama lain, fungsi, tugas- tugas, tanggung jawab, wewenang, kondisi kerja dan aspek-aspek pekerjaan tertentu lainnya yang membentuk satu kebulatan pola tertentu
Psikometri	:	Cabang dari psikologi yang mempelajari cara-cara untuk mengukur gejala-gejala psikis yang sifatnya khas pada masing-masing orang
Rancangan Kerja	:	Perencanaan yang ditujukan untuk menciptakan tindakan kerja bagi manusia agar sesuai dengan kondisi lingkungan kerja dan alat kerja yang sudah ada
SHE System	:	Sistem dan alat kerja yang ada dapat diberdayakan untuk menghasilkan produksi secara aman, dengan tingkat penyebab kecelakaan nol persen

Sistem Penimbangan Karya	:	Suatu proses penilaian terhadap ciri ciri kepribadian,prilaku kerja, dan hasil kerja seorang tenaga kerja/karyawan (pekerja dan manajer), yang dianggap menunjang unjuk kerjanya,dan hal ini digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk pengambilan keputusan tentang tindakan tindakan terhadapnya
Sistematic-organize	:	Berkordinasi dan bekerja secara teratur
Soft Competency	:	Seperangkat kemampuan memahami dan mengendalikan diri sendiri, memahami dan membina hubungan dengan orang lain, menjadi pribadi yang lebih etis
Synchronize	:	Tugas dari sistem penempatan adalah untuk mengevaluasi kandidat supaya dapat disesuaikan
Talent Management	:	Penataan yang baik yang dapat dilihat melalui adanya manajemen telenta kerja
Turn-over	:	Keluar-masuknya pekerja, yang disebabkan karena sikap sukarela atau alasan manajerial
Vendor	:	Pihak yang luar dilibatkan dalam rangka memenuhi target kerja

TENTANG PENULIS

Erik Saut H Hutahaean S.Psi., M.Si, Penulis merupakan lulusan S1 pada program studi Psikologi Fakultas Psikologi di Universitas Gunadarma dan kemudian melanjutkan S2 pada program studi Psikologi Sains dengan mengambil peminatan di bidang Industri dan Organisasi pada Universitas Gunadarma. Penulis berprofesi sebagai dosen tetap Program Studi Psikologi Fakultas Psikologi di Universitas Bhayangkara Jakarta Raya. Mengampu mata kuliah Filsafat, Psikologi Kepolisian, dan Psikologi Industri Organisasi.

Yuarini Wahyu Pertiwi S.Psi., S.H., M.Psi., Psikolog, Penulis berprofesi sebagai Psikolog, Asesor SDM dan dosen tetap Program Studi Psikologi di Universitas Bhayangkara Jakarta Raya yang mengampu mata kuliah Psikodiagnostik dan Psikologi Kepolisian. Penulis juga menempuh studi Hukum dengan kekhususan Hukum Pidana, dan terlibat dalam kegiatan praktisi di bidang pendidikan keluarga serta psikologi hukum.

Tiara Anggita Perdini S.Psi, Penulis merupakan lulusan S1 dari program studi Psikologi di Universitas Bhayangkara Jakarta Raya pada tahun 2020. Penulis berprofesi sebagai staf LPPMP (Lembaga Penelitian, Pengabdian Masyarakat, dan Publikasi) pada Universitas almamaternya. Penulis juga aktif terlibat menjadi peneliti dan seringkali mengikuti kegiatan seminar. Saat ini penulis sedang melanjutkan Pendidikan S2 di Universitas Persada Indonesia YAI, program studi Psikologi Profesi dengan mengambil peminatan di bidang Pendidikan.