

*Pengantar Psikologi
Industri & Organisasi*

Pengantar

Psikologi Industri & Organisasi

PENGANTAR PSIKOLOGI INDUSTRI DAN ORGANISASI | ERIK SAUT H. HUTAHAEAN | YUARINI WAHYU PERTIWI | TIARA ANGGITA PERDINI



Erik Saut H Hutahaean
Yuarini Wahyu Pertiwi
Tiara Anggita Perdini



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 Kriteria 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 Tubingen. 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 tersebut 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 industri 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 menangani semua proses produksi 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 teratur 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

psikologi khusus yang diawali oleh Wundt di Leipzig German, dengan mendirikan laboratorium psikologi pertama tahun 1875 (Tama & Hardiningtyas, 2017). PIO dapat diartikan sebagai satu keseluruhan pengetahuan yang berisi fakta, aturan, dan prinsip-prinsip perilaku manusia pada dunia kerja.

PIO adalah ilmu yang mempelajari perilaku manusia : dalam peranannya sebagai tenaga kerja dan konsumen, baik secara perorangan maupun kelompok, yang bermaksud agar temuan dalam PIO dapat digunakan untuk kepentingan dan kebermanfaatannya bagi manusia dan organisasi tempatnya bekerja. PIO sebagai ilmu : PIO menerapkan temuan-temuan dari psikologi. Beberapa hasil temuan yang didapatkan dalam penelitian bidang psikologi dapat diterapkan dalam bidang industri dan organisasi.

PIO mempelajari perilaku : segala yang dilakukan manusia pada saat bekerja. Perilaku yang dimaksudkan adalah semua dari perilaku kerja manusia. Perilaku yang kurang sesuai harapan sistem kerja, perilaku yang sudah sesuai dengan sistem dan perilaku yang dapat membuat sistem untuk berkembang menjadi lebih maju. Perilakunya dapat dilatih melalui proses pelatihan, dijalankan melalui uraian pekerjaan dan dievaluasi melalui indikator pekerjaan.

PIO pelajari peran manusia sebagai tenaga kerja dan konsumen : sebagai bagian dari organisasi dan sebagai pengguna (user). Karakter dan spesifikasi dari manusia menjadi kajian dalam PIO, yaitu mencoba untuk mengungkap potensi dan kompetensi dari pekerja. Semua peran-peran dari manusia yang dapat membuat perusahaan terpuruk dikaji, atau yang dapat membuat perusahaan maju dipelajari dan kemudian dimodifikasi.

PIO pelajari secara perorangan dan kelompok : mempelajari sejauhmana pengaruh kelompok atau unit kerja terhadap perilaku seorang tenaga kerja. Atau sejauh mana peran kelompok memberikan pengaruh pengambilan keputusan membeli seorang konsumen. Kelompok kerja adalah sekumpulan manusia yang dapat menunjang pencapaian kinerja

organisasi lebih cepat dibandingkan kepada pencapaian kinerja perorangan. Kinerja kelompok dapat melingkupi kekurangan yang dimiliki oleh seorang pekerja. Tetapi akan muncul kesulitan yang berat, jika kinerja kelompok ditutupi oleh kinerja seorang pekerja.

E. PIO Sebagai Kajian Ilmiah

Memahami penelitian dan data-data statistik merupakan dasar untuk menggali dan menganalisa permasalahan, serta menentukan rekomendasi dalam bidang psikologi industri dan organisasi. Mengerti tentang statistik dan proses penelitian adalah cara untuk mencari keputusan yang tepat dengan menggunakan suatu kaidah ilmiah. Beberapa peneliti memberikan alasan-alasan mengapa perlu melakukan penelitian

1. Untuk mengerti dan memahami apa yang akan diungkap berkaitan dengan kasus yang dialami oleh organisasi industri.
2. Untuk menemukan suatu teori yang dapat menjelaskan tentang fenomena perilaku manusia yang terjadi di dalam dunia kerja.
3. Untuk dapat menjawab pertanyaan permasalahan dan memberikan suatu rekomendasi tindakan untuk memperbaiki kondisi yang dialami perusahaan.

F. Peranan Praktisi Psikologi Dalam Industri Dan Organisasi

Praktisi PIO adalah seorang yang mempunyai latar belakang dan dasar ilmu psikologi dan atau psikolog yang mempunyai pengetahuan dan kemampuan dalam bidang psikologi secara umum dan bidang psikologi industri dan organisasi secara khusus. Mereka adalah orang-orang yang mempunyai kemampuan untuk menerapkan teori-teori psikologi untuk menjelaskan dan meningkatkan efektivitas dari perilaku dan pemikiran manusia di tempat kerja. Misalnya saja adalah prinsip yang digunakan untuk mengembangkan program pelatihan dan rancangan pemberian upah. Prinsip psikologi sosial yang digunakan untuk membentuk kinerja

dalam suatu kelompok kerja dan memahami serta menyelesaikan konflik kerja. Prinsip dari motivasi dan emosi yang digunakan untuk menggerakkan dan memuaskan pekerja.

Pada masa industri modern sekarang ini, ternyata juga banyak praktisi psikologi yang berpraktik untuk melakukan konsultasi (*consulting*) terhadap organisasi dan industri. Para praktisi tersebut tidak saja hanya berfokus kepada proses-proses individual atau kemampuan-kemampuan yang dimiliki oleh orang-perorangan, tetapi juga memfokuskan diri untuk menangani kondisi psikologis dari sebuah organisasi. Seperti misalnya saja menangani kinerja organisasi, menangani budaya dan iklim organisasi. Mereka melakukan proses konsultatif ini adalah untuk memperbaiki kondisi psikologis organisasi yang masih belum dapat sesuai dengan kompetensi persaingan industri, mereka menyusun langkah (intervensi psikologis) untuk meningkatkan dan mengembangkan organisasi hingga organisasi tersebut dapat menjadi semakin terus maju.

Praktisi psikologi dalam industri dan organisasi secara umum adalah para praktisi yang memiliki latar pendidikan profesi pada bidang psikologi, biasanya mereka disebut sebagai psikolog. Meskipun demikian secara lebih spesifik juga ditemukan orang-orang yang pendidikannya sarjana psikologi dan ilmuwan psikologi, mereka biasanya mempunyai sertifikasi keahlian tertentu yang bisa digunakan untuk menangani industri dan organisasi. Seperti misalnya saja adalah sertifikasi sebagai analis perilaku, sertifikasi analisa jabatan, sertifikasi *assessment center* dan sertifikasi lainnya. Keahlian praktisi dan ilmuwan yang mempunyai sertifikasi, pada beberapa perusahaan diberikan kategorinya. Yaitu praktisi analis, praktisi spesialis dan praktisi konsultan. Praktisi analis adalah orang-orang yang mempunyai latar belakang pendidikan profesi psikologi. Praktisi spesialis adalah orang-orang yang mempunyai pendidikan profesi psikologi dan mempunyai ijin praktek yang masih berlaku. Praktisi konsultan adalah praktisi yang tersertifikasi secara khusus, biasanya mereka *certified assessor* (asesor tersertifikasi)

G. Wawasan PIO

Pemahaman tentang psikologi industri dan organisasi dapat diwaklikan melalui wawasan yang mendalam. Tidak sedikit orang mengalami kesulitan untuk membedakan secara jelas batasan antara psikologi industri dan organisasi dengan kajian perilaku dalam ilmu manajemen. Cukup banyak juga kalangan psikologi yang memahami penggunaan ilmu psikologi industri dalam organisasi kerja didominasi oleh penggunaan alat psikodiagnostika. Untuk dapat lebih memahaminya, perlu ada pemahaman tentang kondisi perilaku individu (pekerja) untuk mencapai harapan produktivitas dan target, perlu juga adanya pemahaman tentang kondisi perilaku organisasi untuk menghadapi tantang dan kompetisi dengan organisasi industri lainnya. Organisasi yang dimaksudkan di dalamnya adalah formal yang mencari keuntungan, yang memproduksi barang dan jasa atau termasuk juga organisasi yang tidak mencari keuntungan seperti lembaga pelayanan sosial atau lembaga keagamaan.

Organisasi merupakan suatu kesatuan dari seluruh sistem manajemen yang teratur dan diarahkan untuk mendapatkan target pencapaian dan penyelesaian kerja. Sistem adalah subjek yang menuntun manusia untuk bekerja, biasanya dikenal juga sebagai prosedur yang memberikan tuntunan bagi pekerja untuk dapat menyelesaikan dan mencapai target pekerjaan. Target penyelesaian adalah target bagi pekerja untuk dapat menyelesaikan pekerjaannya, misalnya menyelesaikan laporan atau menyelesaikan proyek. Target pencapaian adalah target yang menjadi tujuan sesuai dengan arah gerak bisnis perusahaan, misalnya adalah target penjualan dan target revenue perusahaan.

Sistem adalah suatu perangkat komponen yang saling berinteraksi, yang dilingkupi oleh suatu batas yang menyeleksi macam dan banyaknya arus dari masukan dan keluaran. Sistem prosedur yang mengarahkan individu berperilaku dalam menjalankan suatu pekerjaan. Tetapi pada jaman perkembangan

teknologi informasi sekarang ini sistem sudah berkaitan sistem digital (*e-system*) atau biasanya dikenal dengan sistem yang berbasis komputer (*computer assisted*). Berikut ini merupakan contoh masukan-keluaran sistem bagi perusahaan adalah ; calon tenaga kerja yang dibatasi dengan proses seleksi, berarti untuk mendapatkan tenaga kerja yang handal harus ada sistem seleksi dan rekrutmen yang akurat. Tenaga kerja terlibat dalam kegiatan kerja dan menghasilkan suatu produk, berarti harus ada sistem yang membuat pekerja dapat bekerja memenuhi standar kualitas dan kuantitas produk yang dihasilkannya.

H. Ruang Lingkup PIO

Cakupan pembahasan dan studi mengenai psikologi industri dan organisasi melingkupi dua bidang yang terkandung yaitu bidang industri dan bidang organisasi. Psikologi berusaha untuk menjangkau kajiannya dalam bidang industri. Banyak sudah peneliti yang melakukan penelitian psikologi dalam dunia industri, banyak juga hasil temuannya diterapkan dalam bidang industri. Misalnya saja adalah mengenai proses seleksi dan rekrutmen, penempatan karyawan, produktivitas kerja, semangat kerja, pencapaian prestasi kerja. Selain itu ada juga mengenai temuan proses pembelajaran dalam dunia industri seperti metode dan proses pelatihan yang menggunakan prinsip psikologi belajar (*behavioristic*). Kajian psikologi mengenai organisasi juga sangat banyak.

Praktisi dan peneliti psikologi bekerja sama dalam mengkaji suatu organisasi, untuk mendapatkan cara yang tepat dalam membangun, memperbaiki dan mengembangkan organisasi. Misalnya saja adalah masalah kepemimpinan, iklim organisasi, budaya organisasi dan komitmen organisasi. Kajiannya adalah memandang suatu organisasi yang memiliki kondisi sekumpulan manusia (*personifikasi*), yang dalam arti organisasi mempunyai psikologi layaknya seperti manusia-manusia yang terdapat di dalamnya. Selain itu juga ada banyak temuan dalam bidang psikologi sosial yang diterapkan dalam

kajian mengenai organisasi. Seperti misalnya kerjasama tim kerja, keterpaduan pekerja, loyalitas terhadap organisasi.

I. Psikologi Industri dan Organisasi Dengan Beberapa Bidang Ilmu

1. Perilaku Organisasi (*Organizational Behavior*)

Perilaku organisasi adalah sebuah disiplin ilmu terapan. Secara formal perilaku organisasi adalah suatu studi yang mengkaji individu dan kelompok di dalam organisasi terkait dengan perilaku, etika, serta kemampuan (Champoux, 2017). Secara khusus perilaku organisasi merupakan bidang kajian yang sama mempelajari perilaku manusia dalam interaksinya dengan lingkungan sosial (antar anggota, antar pemimpin, bawahan antar organisasi dan dirinya). Organisasi sesuatu yang dibentuk manusia kemudian dipersonifikasikan, layaknya seperti manusia. Organisasi mempunyai psikologi : sikap mental, kepribadian, daya intelektual, pengetahuan dan masih banyak yang lain lagi. Perilaku organisasi berarti bagaimana kelakuan organisasi di dalam interaksinya dengan organisasi lain dalam lingkungan sosial-industrinya. seperti ketika manusia berperilaku di dalam interaksinya dengan orang lain dan lingkungannya. Sama seperti psikologi pada individu, psikologi organisasi menuju kepada arah *well being organization* (menjadi lebih sehat), yang dapat diartikan menjadi lebih maju besar dan terus berkembang. Bahkan orang-orang bisnis yang berkarakter kuat dapat membuatnya dapat bertahan lama hingga mencapai ratusan tahun. Salah satu bentuk perilaku yang memperlihatkan organisasi itu terpuruk adalah organisasi tersebut bangkrut dan hancur. Borkowski & Meese (2020) menguraikan bahwa perilaku organisasi ditunjukkan kepada adanya respon yang tepat kepada perubahan tempat kerja, kepada harapan pelanggan yang mengalami perubahan, kepada perubahan organisasi dan pergantian manajer.

2. Manajemen Sumber Daya Manusia (*Human Resources Management*)

Terdapat kajian yang sama antara psikologi industri dan organisasi dengan manajemen sumber daya manusia, yaitu manusia sebagai tenaga kerja. Meskipun mempunyai objek material yang sama, tetapi diantaranya juga terdapat perbedaannya, yaitu pada cara menangani manusia agar bisa ditata dan dikelola secara efektif. Misalnya *management by need*, *management by objective*. Manajemen Sumber Daya Manusia dipahami sebagai suatu proses untuk memperoleh, melatih, menilai, memberikan kompensasi kepada karyawan dan memperhatikan kesejahteraan pekerja dari segi kesehatan dan keamanan kerja, serta adanya masalah keadilan dalam bekerja (Evan, James, Jonathan, & Montgomery, 2019). Pada era industri sekarang MSDM (HRM) sudah mengalami modifikasi penerapan yang dikenal sebagai Kapital Manusia (*Human Capital*), dasar pendekatannya adalah perilaku (*behavioral based*) kerja nyata yang akan termanivestasi kedalam perilaku kemampuan menjalankan pekerjaan, kemampuan mencapai hasil kerja yang terbaik, dan kemampuan untuk mengembangkan tugas dan kemampuan kerja. Manusia sebagai pekerja perlu dikelola dan diberdayakan dengan baik (humanis) untuk kemudian manajemen memperoleh banyak keuntungan yang membuat perusahaan semakin bertumbuh menjadi besar. Seperti misalnya saja adalah meningkatnya motivasi, dorongan untuk berprestasi, meningkatnya partisipasi kerja, meningkatnya produktivitas kerja. Sistem HRM atau HC menekankan pentingnya efektivitas dan efisiensi kerja. Langkah yang dilakukan untuk melakukan kerja yang efektif dan efisien (Triguno, 2000) adalah :

- a. Organisasi harus merumuskan tujuan dan sasarannya secara jelas dengan rincian yang lengkap.
- b. Tujuan dan sasaran organisasi harus dijabarkan dalam bentuk kebijakan dan rumusan strategi yang operasional (dilaksanakan).

- c. Tujuan dan sasaran organisasi dilaksanakan oleh seluruh pihak dan seluruh komponen kerja, yang akan dilakukan secara bekerjasama (dalam tim kerjanya sendiri) dan berkoordinasi (dengan tim kerja lain).
- d. Pelaksanaan tujuan dan sasaran harus terus dikendalikan, dilakukan evaluasi dengan proses analisa tertentu, temuan dari hasil analisa perlu ditindak lanjuti dengan melakukan perbaikan dan penyempurnaan secara berlanjut.

Manajemen sumber daya manusia, adalah kajian untuk membuat perencanaan akan kebutuhan manusia sebagai pekerja, kajian untuk melakukan penataan dan pengaturan manusia sebagai sumber daya yang akan digunakan, kajian untuk melaksanakan proses penggerakan sumber daya manusia agar dapat memenuhi target pencapaian kerja, dan juga sebagai kajian untuk melakukan fungsi pengontrolan atas setiap tindakan kerja yang dilaksanakan oleh manusia.

Pada kesempatan lainnya penataan dan pengelolaan manusia sebagai pekerja disusun dengan sistem yang terintegrasi pada proses bisnis perusahaan. Penyusunan sistem manajemen sumber daya manusia akan menjadi lebih optimal hasilnya jika para pekerjanya mempunyai kompetensi yang sesuai dengan arah dan gerak bisnis dari perusahaan. Perusahaan yang proses bisnisnya tidak membutuhkan drive yang kuat justru akan mengekang para pekerja yang mempunyai kompetensi sangat baik (pengetahuan, keahlian dan kemampuan kerja), karena pekerjaan yang dijalankannya tidak mengakomodasi kompetensinya untuk dapat digunakan dengan optimal. Begitu juga bila ternyata pekerjanya mempunyai kompetensi yang biasa saja (standar minim) sedangkan proses bisnisnya adalah proses yang cepat (karena manufaktur), kondisi ini akan menyebabkan tidak tercapainya target produktivitas kerja.

3. Perilaku Konsumen

Keluaran (output) dari suatu proses produksi adalah barang-barang atau jasa (produk) yang akan disebarluaskan kepada pasar, untuk kemudian mudah dijangkau oleh pelanggan, dan menimbulkan ketertarikan untuk pelanggan untuk membeli, sampai kepada adanya keputusan untuk mengkonsumsinya. Perilaku konsumen merupakan bidang ilmu yang mencoba menguraikan tentang perilaku manusia sebagai pengguna dari produk. Seperti yang dijelaskan oleh Markus, bahwa keputusan membeli yang terlalu emosional disebutnya sebagai keputusan tidak rasional (dalam Elliott, Percy, & Pervan, 2015), Jika organisasi membenahi dirinya dengan membangun sistem efektif, maka organisasi juga membangun sistem yang membuatnya dapat berinteraksi dengan konsumennya. Perusahaan yang sudah dapat membangun kompetensi organisasinya dengan baik adalah perusahaan yang mana salah satunya adalah kompetensi organisasi untuk mengenali siapa yang menjadi konsumennya, produk apa yang akan dihasilkannya, bagaimana cara membuat produknya dan mengirimkannya kepada konsumen, kapan produk tersebut akan dikirimkan kepada konsumen.

Perusahaan sebagai penyedia produk mencoba untuk mendesain produk-produk yang menjawab kebutuhan dan keinginan pelanggannya. Misalnya saja pelanggan membutuhkan produk telepon seluler yang fiturnya sudah menggunakan jaringan internet untuk menjalankan banyak aplikasi pintar (misalnya aplikasi dagang berupa *e-commerce*), mekanisme semakin membuat konsumen kekuasaannya bertambah, karena para peritelnya akan bersaing dalam harga (Doherty & Ellis-Chadwick, 2010), selain itu pelanggan punya keinginan yaitu produknya berbentuk bagus dan harganya tidak terlalu murah. Sebagai penyedia perusahaan mempunyai dua pola produksi, yaitu sistem dengan memproduksi sesuai dengan prediksi kebutuhan dan sistem

dengan memproduksi berdasarkan permintaan atau pesanan pasar.

Konsumen adalah sumber pendapatan bagi perusahaan, perusahaan yang tidak mempunyai pelanggan adalah perusahaan yang gagal. Perusahaan atau industri berlomba-lomba untuk merebut pelanggan demi suatu kelangsungan perusahaan (pada level dasar), tetapi ada juga yang berfokus kepada menjaga kesetiaan pelanggan dan mau bertahan untuk mengkonsumsi dengan melakukan beberapa pengembangan produknya. Konsumen bersedia membeli produk juga mempertimbangkan kondisi keuangannya dan kualitas barang. Konsumen mempunyai ambang batas terendah untuk harga dan kualitas yang dapat diterima (Kotler & Keller, 2009), karenanya meskipun dengan kemampuan keuangan yang minimal konsumen tetap mempertimbangkan kepantasan barang yang dibelinya.

Pemahaman tentang konsumen adalah kompetensi penting dari organisasi yang digunakan untuk meningkatkan performa bisnis perusahaan. Industri selalu berusaha menjawab atas kegelisahan dan kekhawatiran dari konsumen, peranan ini dilakukan oleh industri untuk dapat mengurangi angka keluhan yang muncul akibat ketidakpuasan konsumen karena sudah menggunakan produknya. Industri juga berusaha untuk menjawab kebutuhan dan harapan konsumen dengan terus berusaha untuk membuat diverifikasi produk sesuai dengan segmentasi pasar, membuat pengembangan dan inovasi atas produk yang dihasilkan. Sebuah hasil penelitian memperlihatkan bahwa ekspektasi brand (merek dagang) menjadi prediktor yang lebih baik terhadap kepuasan pelanggan, dimana kelanjutan dari kepuasan akan muncul pembelian ulang dan pemberian rekomendasi untuk membeli (Capraro, Broniarczyk, & Srivastava, 2003).

Soal-soal latihan

1. Ceritakan secara ringkas sejarah perkembangan psikologi sebagai ilmu
2. Jelaskan pengertian dari psikologi eksperimen, psikologi umum dan psikologi khusus serta berikan contohnya
3. Jelaskan sejarah perkembangan PIO di Indonesia
4. Jelaskan apa yang dimaksud dengan PIO
5. Uraikan wawasan apa saja yang tercakup dalam kajian Organisasi
6. Jelaskan secara singkat hubungan antara PIO dengan perilaku keorganisasian dan PIO dengan MSDM dan berikan contohnya

ANALISA JABATAN

Sasaran

- Memahami pengertian dan kegunaan dari analisa jabatan
- Memahami bagaimana cara menuliskan deskripsi kerja
- Mengetahui bagaimana mempersiapkan sebuah hasil analisa jabatan
- Memahami prinsip kompetensi dalam analisa jabatan

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 peforma 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

dapat mencermati adanya informasi yang terpenting dari sekian banyak jawaban (*responses*) yang diberikan oleh pekerja. Kemudian menentukan beberapa diantaranya (informasi yang penting) untuk dimasukkan ke dalam daftar uraian pekerjaan.

Berikut ini juga diuraikan beberapa metode untuk mendapatkan data-data dalam suatu proses analisa jabatan :

a. *Job Component Inventory*

Metode ini dikembangkan oleh Banks, Jackson, Stafford, & Warr (1983), metode ini digunakan di Inggris. JCI merupakan inventori yang berisi tentang lima kategori besar komponen pekerjaan. Yaitu : alat dan perlengkapan, persyaratan komunikasi, persyaratan pemahaman dan kekuatan fisik, persyaratan kemampuan berhitung, pengambilan keputusan dan tanggung jawab. Dalam hal ini pekerja melaporkan tentang lima kategori yang sudah terdapat dan beroperasi di dalam bidang kerjanya.

b. Metode Pengumpulan Informasi Tentang Lingkungan Kerja

Teknik yang diterapkan pada metode ini adalah teknik untuk memberikan informasi mengenai aktivitas yang ditampilkan pekerja dan informasi mengenai peralatan kerja yang digunakan untuk menampilkan kinerjanya. Metode ini didasarkan pada asumsi bahwa seorang analis membutuhkan informasi mengenai kondisi yang terjadi di dalam menjalankan aktivitas kerja. Pengumpulan data dengan metode harus dilakukan dengan pencarian keterangan yang selengkap-lengkapnyanya tentang perilaku kerja, dapat melalui pengamatan dan wawancara.

c. Metode Untuk Mengumpulkan Kompetensi Pekerjaan

Metode ini salah satu bentuknya adalah *Occupational Information Network (O*Net)*, metode ini dapat menggali tentang okupasi pekerjaan (aktivitas kerja, konteks kerja, konteks organisasi), karakter pekerja dalam menjalankan pekerjaan (kemampuan kerja, cara

kerja, nilai okupasi, minat kerja, pengetahuan keahlian kerja dan pendidikan).

C. Mendapatkan Data Dalam Pembuatan Analisa Jabatan

Data atau keterangan dalam analisa jabatan diperoleh secara metodis, sehingga hal ini menjadikan asesor analisa jabatan perlu menjalankannya dengan mengikuti suatu kaidah dari metode-metode yang sudah ada. Secara umum analisa jabatan dilakukan dengan bertanya kepada pemangku jabatan (Norton, 2015). Analis biasanya bertanya tentang : *what the worker does?* (apa yang pemangku jabatan kerjakan), *how he/she does it?* (bagaimana mereka melakukannya), *why he/she does it?* (mengapa mereka perlu melakukannya), *what kind of skill involve in tthe doing?* (keahlian apa yang diperlukan untuk dapat melakukannya).

Data-data yang ingin didapatkan bisa didapatkan melalui 3 cara yaitu : pengamatan terhadap pemangku jabatan, wawancara dan memberikan angket atau kuesioner terhadap pemangku jabatan. Berikut disajikan suatu contoh yang bisa dijadikan sebagai panduan dalam mengumpulkan data analisa jabatan (lihat tabel daftar pertanyaan sebagai panduan analisa jabatan).

D. Output Analisa Jabatan

Hasil dari analisa jabatan adalah deskripsi pekerjaan yang isinya digunakan untuk menentukan :

1. Seleksi calon pekerja : untuk melakukannya harus mempunyai dasar pemahaman yang jelas tentang tugas-tugas yang harus diselesaikan dan kompetensi yang dibutuhkan untuk dapat dikatakan mempunyai kemampuan untuk menjalankan dan menyelesaikan tugasnya. Seleksi dapat dilakukan dengan megidentifikasi persyaratan kerja atau kualifikasi jabatan, memilih penggunaan tes yang tepat untuk melihat potensi pengetahuan kerja, dan kemampuan kerja.
2. Pelatihan : Analisa pekerjaan juga berisi tentang list aktivitas kerja yang dapat digunakan secara sistematis. Daftar

aktivitas kerja ini adalah dasar untuk melakukan pelatihan. Jika ada beberapa dari daftar aktivitas kerja yang masih belum dapat dilakukan atau kurang dapat diselesaikan dengan baik maka pekerja perlu mendapatkan pelatihan.

3. Gambaran Sutruktur Pekerjaan : berisi mengenai cara-cara untuk mengambil keputusan, kewenangan dari sebuah jabatan, cara dan kebutuhan penggunaan kapasitas intelektual dalam bekerja. Untuk menentukan level peringkat dari sebuah jabatan pekerjaan. Pada banyak organisasi industri level peringkat ini disebutkan dengan istilah grade. Penting untuk diketahui grade ini juga menggambarkan tingkat posisi sebuah jabatan. Grade 6 disebuah perusahaan belum tentu sama dengan grade 6 diperusahaan lainnya. Begitu juga manajer disebuah organisasi industri belum tentu setara dengan organisasi industri lainnya, terutama perusahaan yang gambaran strukturnya masih tidak jelas.

Daftar Pertanyaan Sebagai Panduan Analisa Jabatan

Apakah tujuan umum dari jabatan yang anda pegang?

Tugas-tugas apa saja yang pada umumnya harus anda kerjakan?

Tugas-tugas apa saja yang sekali-sekali perlu anda kerjakan?

Jabatan anda masuk dalam departemen mana di struktur organisasi perusahaan?

Ada berapakah bawahan langsung anda? Uraikan satu persatu

Untuk dapat memegang jabatan anda, pendidikan apa yang harus dimiliki?

Untuk mampu memegang jabatan ini, pengalaman apa yang harus dimiliki jika ada seorang pegawai baru yang akan mendudukinya?

Tugas apa yang paling sulit dikerjakan pada jabatan anda?

Tugas apa yang paling mudah untuk dikerjakan pada jabatan anda?

Alat kerja apa saja yang anda gunakan untuk menjalankan pekerjaan anda?

Perlengkapan kerja apa saja yang digunakan dalam menjalankan pekerjaan anda.

Gambar.1 daftar pertanyaan

E. Menuliskan Uraian Pekerjaan

Banyak ilmuwan dan praktisi dalam bidang psikologi yakin bahwa uraian pekerjaan yang dibuat dengan baik adalah uraian pekerjaan yang mendetail dan jelas. Oleh karenanya untuk dapat memenuhi syarat yang mendetail dan syarat yang jelas, dapat dilakukan dengan cara menuliskan :

1. **Titel Pekerjaan (*Job Title*)**. Titel pekerjaan yang akurat adalah judul pekerjaan yang menjelaskan pekerjaan sesuai dengan keadaan yang sebenarnya. Misalnya : *Loan Officer* : Mengurus Kredit Peminjaman. Melalui judul pekerjaan ini akan semakin memudahkan untuk mendapatkan orang yang tepat pada setiap posisi.
2. **Gambaran Umum (*Brief Summary*)**. Berisi mengenai gambaran umum tentang pekerjaan sebagaimana sesuai dengan apa yang dikerjakan dilapangan kerja. *Brief Summary* juga menjelaskan tentang maksud dan kegunaan jabatan. Misalnya adalah untuk *Loan Officer* : maksud jabatannya adalah untuk membantu *Loan Marketing* untuk melayani calon peminjam dalam mengurus kelengkapan dokumen untuk melakukan peminjaman dana. Kegunaan jabatan ini adalah untuk menangani urusan administrasi (kelengkapan data) yang diajukan untuk melakukan peminjaman, untuk memastikan bahwa dokumen yang diajukan calon peminjam adalah lengkap dan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
3. **Uraian tentang informasi mengenai situasi dan lingkungan pekerjaan**, alat dan perlengkapan kerja digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan. Situasinya adalah menerima dokumen secara langsung dikantor, jika memungkinkan karena kesibukan dari calon peminjam dapat mengambilnya (menjemput dokumen) langsung ke calon peminjam, atau bisa dengan menerima langsung dari *account officer*. Lingkungan kerjanya adalah di dalam ruang kantor, yang ditempatkan di *front office*. Bisa juga bekerja di luar ruang kantor (lapangan), namun masih berperan sebagai *front liner*.

4. Kompetensi (*Competency*). Berisi mengenai persyaratan kerja yang harus dimiliki pekerja untuk dapat menjalankan tugasnya dengan baik. Ukurannya adalah kemampuan kerja yang sudah dimiliki pekerja. Kemampuan kerja ini dapat diketahui melalui pendidikan, pelatihan dan pengalaman kerja. Kompetensinya adalah ketelitian karena menyangkut mengenai ketelitian untuk memeriksa kelengkapan dokumen sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Kompetensi berikutnya adalah komunikasi, yang akan digunakan untuk memberikan penjelasan secara lengkap dan menyampaikan dengan jelas tentang kekurangan dari dokumen yang diperlukan. Lainnya lagi adalah bertanggung jawab atas kerahasiaan atas dokumen penting yang dianggap berkaitan dengan kepemilikan pribadi dari calon peminjam. Untuk dapat menjalankan tugasnya juga diperlukan adanya kemampuan untuk mengenali tugas dan hambatan kerjanya, serta mencari jalan penyelesaian yang tepat. Oleh karena itu berdasarkan kapasitasnya maka syarat pendidikannya adalah minimal D3 dan diutamakan yang sudah mempunyai pengalaman kerja yang serupa.

F. Langkah Untuk Mempersiapkan Analisa Jabatan

Agar proses pembuatan analisa jabatan dapat berjalan dengan baik, maka perlu dilakukan beberapa persiapan. Seperti misalnya adalah siapa yang akan melakukan analisa jabatan, siapa saja pekerja yang harus dilibatkan dalam pembuatannya, dan informasi seperti apa saja yang harus didapatkan. Berikut ini diuraikan beberapa langkah yang dapat menuntun untuk mendapatkan informasi dalam mempersiapkan diri untuk melakukan analisa jabatan (Muchinsky, 2006) :

1. Yang akan melakukannya : hasil penelitian menunjukkan bahwa analis yang sudah mendapatkan pelatihan berbeda hasil analisisnya dengan analis yang belum pernah mendapatkan pelatihan. Analis yang belum terlatih hasilnya secara substansial membingungkan dan kurang tepat dalam penyusunan uraian pekerjaan. Jika mengikuti hasil riset ini

maka jawaban yang tepat dari pertanyaan siapa yang akan melakukannya adalah konsultan, dengan alasan mereka adalah analis yang terlatih dan memiliki pengalaman. Namun demikian pejabat, supervisor atau individu yang sudah terlatih di dalam Departemen Sumber Daya Manusia (HRD).

2. Yang akan dilibatkan : Untuk organisasi yang karyawan relatif sedikit saran yang terbaik adalah dengan melibatkan kesekuruhan pekerja. Namun jika di dalam organisasi yang sudah memiliki sangat banyak personil, maka tidak bisa semuanya untuk dilibatkan. Dari beberapa tokoh yang ada ;
 1. Green dan Slutzman menyarankan tiga pekerja saja,
 2. Gael menyarankan 6 sampai dengan 10.
3. Informasi Yang Harus Didapatkan : adalah informasi yang spesifik yang menjelaskan setiap aktivitas kerja yang sebaiknya dituangkan dalam suatu urutan waktu, menjelaskan tentang perilaku spesifik yang digunakan untuk menyelesaikan suatu tugas. Termasuk juga adalah sarana dan prasarana yang digunakan dalam menjalankan aktivitas kerja. Biasanya informasi digali dengan menggunakan skala pengamatan atau skala wawancara (interval atau rasio). Misalnya saja adalah rating frekuensi pentingnya tindakan, yang dituangkan dalam dua bentuk (Muchinsky, 2006) :
 - a. Frekuensi yaitu 0 (tugas tidak ditampilkan), 1 (tugas jarang ditampilkan), 2 tugas cukup sering ditampilkan, 3 tugas sering ditampilkan.
 - b. Kepentingannya yaitu 0 (tidak penting), 1 (penting), 2 (inti yang sangat penting).

Tabel 1. Contoh Analisa Dengan Metode Rating (Muchinsky, 2006)				
Tugas	Pekerja Pertama			Rating Informasi
	Frekuensi	+	Kepentingan	
Memproses transaksi pelanggan	2	+	0	2 (Perlu ada)
Menjawab pertanyaan pelanggan	2	+	2	4 (harus ada)
Memeriksa ketepatan aplikasi pinjaman	2	+	2	4 (harus ada)
Membuat laporan	3	+	2	5 (ada dalam ukuran tinggi)

G. Uraian Pekerjaan dan Spesifikasi Pekerjaan

Output tertulis dari hasil analisa jabatan adalah uraian pekerjaan (*job desc*), yang biasanya dituangkan di dalam dua sampai dengan lima lembar kertas yang berisi tentang tugas dan persyaratan kerja (*job spec*). Uraian pekerjaan adalah uraian untuk mengidentifikasi tugas, kewajiban dan tanggung jawab dari suatu pekerjaan. Spesifikasi pekerjaan adalah pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang dibutuhkan oleh satu pekerja untuk dapat melakukan suatu pekerjaan dengan memuaskan. Spesifikasi pekerjaan memiliki kaitan yang erat dengan kompetensi dari pekerja. Kompetensi itu meliputi ; pengetahuan, keahlian, kemampuan dan karakteristik kepribadian. Dalam suatu kegiatan analisa jabatan, uraian pekerjaan disusun secara linier dengan spesifikasi pekerjaan. Uraian pekerjaan terkadang bisa juga dikenal sebagai deskripsi pekerjaan. Baker (2016) menguraikan bahwa deskripsi pekerjaan adalah pernyataan tertulis tentang tugas-tugas yang harus dilakukan oleh pekerja, cara untuk menjalankan pekerjaannya dan kondisi kerjanya.

Uraian pekerjaan sebaiknya harus memuat setidaknya ada enam point yang harus digambarkan, yaitu :

1. Identitas Jabatan : bagian ini berisi tentang nama jabatan, kode pekerjaan, bagian (unit / departemen kerja), dan nama jabatan lain yang berada langsung di atasnya.
2. Uraian Jabatan : berisi tentang uraian mengenai ringkasan pekerjaan yang harus dijalankan, dan perlu diingat pada bagian ini satu fungsi kerja harus menggambarkan uraian yang berbeda dengan fungsi tugas yang tidak sama.
3. Tanggung Jawab Pekerjaan : penjabaran mengenai tanggung jawab adalah memberikan informasi tentang keberhasilan yang harus dicapai sebagai kewajiban dari pemegang jabatan. Poin ini harus bisa digunakan untuk membantu mengukur kinerja pemegang jabatan.
4. Kewenangan : uraian tentang kewenangan berisi mengenai batas-batas kewenangan pemegang jabatan. Tentang tugas apa saja yang bisa dikerjakan dengan batasan-batasan yang sudah ditentukan.
5. Penilaian Keberhasilan Menjalankan Pekerjaan : penjelasan mengenai penilaian tujuannya adalah untuk memberikan informasi standar kinerja yang harus dicapai sebagai bentuk pertanggung jawaban kepada jabatannya.
6. Kualifikasi Yang Dibutuhkan : yaitu persyaratan yang harus dipenuhi untuk dapat memegang dan menjalankan jabatan. Bisa berisi persyaratan pendidikan, pelatihan, pengalaman (bisa dikembangkan), persyaratan kondisi fisik dan mental atau bahkan terkadang persyaratan umur dan jenis kelamin

H. Analisa Keterhubungan Dalam Analisa Pekerjaan

Teknik analisa yang bisa dilakukan untuk mengetahui linieritasnya bisa dengan menggunakan *linkage analysis* (analisa keterhubungan). Teknik ini diartikan sebagai teknik analisa jabatan yang membangun kesinambungan antara tugas yang dilakukan dengan atribut manusia dengan atribut yang dibutuhkan untuk melakukan tugas atau pekerjaan dengan baik

(Rogelberg, 2007). Berikut ini adalah komponen yang harus ada dalam melakukan analisa keterhubungan :

1. **Identifikasi**, merupakan komponen yang tujuannya untuk meninjau jabatan apa yang dianalisa, hubungan pelaporannya, departemen apa, lokasi dan waktu yang memungkinkan melakukan analisa. Untuk melakukannya harus memperhatikan alur kerja, kode pekerjaan, tingkat gaji, status kompensasi untuk kerja lembur, klasifikasi pelaporan kerjanya.
2. **Ringkasan umum**, merupakan komponen yang berisi pernyataan ringkas mengenai tanggung jawab dan aspek umum yang membedakan satu pekerjaan dengan pekerjaan lainnya. Biasanya komponen ini merupakan intisari dari pekerjaan yang sedang dianalisa, berisi kurang-lebih 30 kata.
3. **Fungsi dan kewajiban yang penting**, merupakan komponen yang berisi mengenai pernyataan yang tepat dan jelas mengenai tugas, kewajiban dan tanggung jawab utama dari suatu pekerjaan. Komponen ini didapatkan dalam jangka waktu yang lebih lama dibandingkan dengan tahap analisa yang lainnya.
4. **Spesifikasi pekerjaan**, merupakan langkah analisa yang berisi mengenai kualifikasi-kualifikasi yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan yang dianalisa dengan memuaskan. Komponen kualifikasi itu diantaranya adalah KSA (*knowledge, skill, ability*), pendidikan dan pengalaman, syarat fisik untuk menghadapi kondisi pekerjaan.
5. **Penolakan dan persetujuan**, merupakan analisa bagian akhir yang berisi tentang sikap resmi dari manajemen (manajer) untuk memberikan persetujuan dan penolakan terhadap hasil dari analisa mengenai uraian pekerjaan.

I. Aspek Perilaku Di dalam Analisa Jabatan

Hasil dari analisa jabatan sering menggambarkan adanya perbedaan antara apa yang sedang dilakukan pekerja dengan apa yang seharusnya dilakukan. Pekerja menggambarkan pekerjaan-pekerjaan yang biasanya mereka lakukan, tetapi

terkadang mereka tidak menjalankan apa yang seharusnya dilakukan sesuai rancangan supervisor atau manajer. Hal ini menunjukkan adanya perbedaan pemahaman apa yang sebaiknya dilakukan dalam menjalankan dan menyelesaikan suatu pekerjaan. Oleh sebab itu dalam melakukan analisa jabatan perlu memperhatikan aspek-aspek perilaku dari semua orang yang memang terlibat dalam suatu proses kerja (bawahan-atasan). Bagaimana cara untuk dapat memahami aspek perilaku yang muncul karena adanya kesenjangan atasan dan bawahan. Perhatikan hal berikut ini untuk dapat memahaminya :

1. Inflasi pekerjaan, inflasi yang dimaksudkan adalah bahwa ada perilaku dimana pekerja merasa apa yang mereka kerjakan adalah tugasnya mereka. Selain itu juga pekerja sering merasa pekerjaannya menjadi bertambah tetapi tidak sejalan dengan adanya penambahan penghasilan. Pekerja banyak berharap jika pekerjaannya bertambah gaji dan jabatannya bertambah. Jika tidak bertambah mereka akan melakukan apa yang biasa mereka lakukan, tetapi tidak untuk pekerjaan yang ditambahkan oleh atasannya.
2. Batasan manajerial, inflasi yang terjadi digambarkan melalui pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan seharusnya dibatasi oleh uraian pekerjaan yang jelas dan terurai secara spesifik. Tugas-tugas yang tumpang tindih pada suatu jabatan pekerjaan akan menyebabkan terjadinya inflasi jabatan.
3. Kapabilitas dan kemampuan kerja, dalam menyusun uraian pekerjaan sebaiknya memperhatikan kapabilitas dan kemampuan kerja yang unik dari pemegang jabatannya. Bisa dilakukan dengan memperhatikan uraian pekerjaan dan standar kompetensi yang dimiliki organisasi.
4. Kegelisahan karyawan, hati-hati dengan hal ini. Pekerja sering merasa gelisah jika mereka dihubungkan dengan tugas mereka yang dijelaskan secara mendetil. Penjelasan yang mendetil membuat karyawan merasa terbatas dalam bekerja. Padahal yang sebenarnya adalah uraian pekerjaan

membantu pekerja untuk mengklasifikasikan peran dan harapannya dalam bekerja.

J. Pendekatan Kompetensi Dalam Analisa Jabatan

Kompetensi adalah karakter dasar yang dapat dihubungkan dengan kenaikan kinerja. Indikatornya dapat dilihat melalui pengetahuan kerja, keterampilan kerja, kemampuan kerja dan karakter pribadi yang dibutuhkan untuk menjalani pekerjaan dan menampilkan kinerja yang baik. Ada beberapa alasan yang membuat manajemen menggunakan aspek kompetensi di dalam sebuah uraian pekerjaan. Yaitu; untuk mendapat informasi yang bernilai untuk jalankan tugas, meningkatkan taraf pekerja dan meningkatkan keunggulan daya kompetisi organisasi.

Pada dasarnya pendekatan kompetensi dilakukan dengan menggunakan metode analisa tertentu. Salah satu metode analisisnya adalah dengan mengetahui bagaimana suatu pengetahuan dan keterampilan kerja digunakan untuk menampilkan kinerja yang baik (biasa disebut sebagai kemampuan). Manajemen perlu mendapatkan faktor-faktor apa saja yang dapat membuat pekerja dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Faktor-faktor yang terkumpul kemudian disaring lagi, sehingga mendapatkan intisarinnya untuk kemudian dijadikan sebagai indikator kompetensi. Pekerja yang memenuhi faktor tersebut maka pekerja tersebut dapat dikatakan kompeten. Selanjutnya jika kompetensi sudah disinkronkan dengan penyelesaian tugas, maka kompetensi yang ditunjukkan pekerja bisa dijadikan *key performance indicator*.

Secara umum dalam suatu kondisi pekerjaan, mempelajari tentang dua pekerjaan yaitu : pekerjaan yang membutuhkan keterampilan kerja yang rendah dan pekerjaan yang secara teknis sifatnya sangat bervariasi dan rumit. Oleh karena itu perusahaan perlu mendapatkan kinerja yang terstandar. Ukuran kinerja yang terstandar perlu difokuskan kepada kompetensi pekerjanya. Tujuannya adalah untuk mendapatkan informasi tentang kemampuan yang bisa

dilakukan oleh pekerjanya dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, selain itu juga organisasi akan mendapatkan kinerja organisasional yang baik.

Kebutuhan akan kompetensi dapat dianalisa dengan melakukan penentuan inti dari kompetensi. Untuk itu perlu memperhatikan makna dari ukuran kompetensi dari Aamodt (2007) yaitu :

1. Pengetahuan : merupakan tubuh dari informasi yang dibutuhkan untuk dapat menampilkan tugas.
2. Keterampilan : merupakan kepandaian dan kemahiran untuk menampilkan tugas yang akan dilakukannya.
3. Kemampuan : kapasitas paling aktual untuk menampilkan penyelesaian kerja, dan kapasitas untuk memperoleh pengetahuan dan mengembangkan bidang kerjanya.
4. Karakter Pribadi : merupakan faktor yang berkaitan dengan kondisi pribadi baik yang terlihat maupun yang tidak terlihat. Misalnya yang terlihat adalah lisensi kerja, masa kerja. Untuk yang tidak terlihat misalnya adalah kepemimpinan, motivasi hasrat untuk berprestasi dll.

Kompetensi yang baik adalah kompetensi yang mengacu kepada uraian spesifikasi pekerjaan. Oleh karenanya secara tertulis kompetensi mempunyai keterhubungan dengan tugas yang akan dikerjakan. Terkadang perusahaan sulit untuk menentukan kompetensi mana yang sebaiknya atau penting untuk dimiliki pekerja dalam menjalankan bidang kerjanya. Untuk mengatasi ini bisa dibuat analisa rating kompetensi, yang bisa digunakan untuk menentukan penting atau tidak suatu kompetensi. Misalnya dengan menentukan uraian skala sebagai berikut :

1. Nilai 0 untuk kompetensi yang dianggap tidak membantu menyelesaikan tugas.
2. Nilai 1 untuk kompetensi yang dianggap membantu menyelesaikan tugas.

3. Nilai 2 untuk kompetensi yang sangat membantu menyelesaikan tugas.
4. Nilai 3 untuk kompetensi yang merupakan penting dan inti untuk menyelesaikan tugas.

Tabel 2.
Contoh Analisa Rating Kompetensi (Aamodt, 2007)

Kompetensi Kemampuan	Pekerja Pertama	Rating Informasi
Memproses transaksi pelanggan	2	Membantu menyelesaikan tugas
Menjawab pertanyaan pelanggan	3	Kompetensi inti
Memeriksa ketepatan aplikasi pinjaman	3	Kompetensi inti
Membuat laporan hasil kerja.	3	Kompetensi inti

Seperti kita lihat pada tabel di atas (tabel rating kompetensi), perusahaan perlu menentukan mana kompetensi yang paling penting untuk dimiliki pekerja yang bertugas sebagai petugas peminjaman. Berdasarkan analisa yang terlihat pada tabel tersebut diketahui bahwa kompetensi yang terpenting untuk dapat menjalankan pekerjaan sebagai petugas pinjaman adalah kemampuan untuk menjawab pertanyaan pelanggan yang merupakan representasi dari kepemilikan atas pengetahuan produk (*product knowledge*) kemampuan berkomunikasi dan kemampuan interpersonal. Kompetensi yang kedua adalah memeriksa ketepatan aplikasi pinjaman yang diajukan oleh calon peminjam, yang merupakan keterwakilan atas ketelitian kerja dan kerja. Kompetensi yang ketiga adalah kemampuan membuat laporan hasil kerja termasuk grafik penanganan kerja dan prediksi hasil kerja, yang merupakan perwakilan atas ketekunan dan ketelitian kerja. Hasil penelitian dengan menggunakan analisa kualitatif menunjukkan bahwa penilaian kinerja yang didasarkan kepada kompetensi dan KPI memiliki tingkat, relevansi, kepekaan dan aspek kepraktisan

yang lebih baik dibandingkan dengan metode yang pernah ada diperusahaan yang ditelitinya (Mayasari, Haryanti, & Hindarto, 2012).

Contoh Uraian Jabatan / Uraian Pekerjaan

1. Identifikasi Pekerjaan

- a. Nama Jabatan : Account Executive (AE)
- b. Unit kerja : Kantor Pusat
- c. Atasan langsung : Penyelia AE (Supervisor)

2. Tujuan Pekerjaan

Berperan untuk melakukan pemasaran produk pinjaman dengan melakukan suatu prakarsa dan melakukan analisis data dan dokumen agar pinjaman yang diberikan menjadi tepat sasaran dan tidak mengandung resiko yang berbahaya bagi perusahaan. Melakukan pembinaan kepada kreditur untuk tujuan meningkatkan dan menjaga aset yang ada, agar dapat mencapai target yang sudah ditetapkan, dengan didasarkan kepada ketentuan yang berlaku.

3. Tanggung Jawab Penting

- a. Membuat rencana pemasaran yang sejalan dengan pencapaian target.
Indikator kinerja : Dokumentasi rancangan pemasaran dengan uraian perkiraan pencapaian target.
- b. Membuat prakarsa pinjaman sesuai dengan kondisi pasar dan kriteria resiko.
Indikator kinerja : Dokumentasi prakarsa paket peminjaman yang sesuai dengan ketentuan serta target.
- c. Melakukan investigasi keabsahan dokumen sesuai ketentuan yang ditetapkan
Indikator kinerja : Tersedianya berkas yang lengkap dan akurat calon peminjam
- d. Melakukan pembinaan kepada kreditur untuk menjaga kualitas asetnya sesuai dengan aturan yang berlaku.
Indikator kinerja : Dokumentasi tindakan kemitraan dan data perkembangan usaha kreditur.

- e. Menjaga pengembalian pinjaman dari kreditur dan menekan kredit macet.

Indikator kinerja : dokumen pencapaian pengembalian pinjaman sesuai waktu, data pencapaian pemasukan dan data daftar hitam.

4. Cakupan Pekerjaan

Menangani bidang finansial dan melakukan tugas administratif.

5. Wewenang Jabatan

Mempunyai kewenangan untuk memprakarsai serta memberikan rekomendasi permohonan pinjaman dan juga punya kewenangan untuk menangani penyelesaian pinjaman yang bermasalah.

6. Spesifikasi Jabatan

Pendidikan formal : Minimal Sarjana Satu

Kompetensi : Memahami cara untuk mencari nasabah dan langkah untuk menangani proses peminjaman (*hard skill*). Analisa berfikir, ketelitian, pencapaian target (*softskill*).

Pengalaman kerja : Memiliki pengalaman menangani proses peminjaman.

Soal-soal Latihan

1. Buatlah Suatu Uraian Hasil Analisa Jabatan, yang berada pada departemen produksi !
2. Mengapa analisa jabatan penting untuk dilakukan, berikan 3 alasannya!
3. Berikan penjelasan anda tentang langkah apa saja yang harus dilakukan untuk dapat memperoleh hasil analisa jabatan yang baik !
4. Apa perbedaan lingkup industri dan lingkup organisasi !

SELEKSI & PENEMPATAN KERJA

Sasaran :

- Mengerti tentang seleksi dan penempatan
- Memahami perbedaan individu dan varian pekerjaan
 - Mengerti berbagai strategi seleksi
 - Memahami model penelitian seleksi tenaga kerja
 - Mengerti prosedur seleksi tenaga kerja di Indonesia
 - Mengerti tentang analisis pekerjaan dan metodenya
 - Mengetahui kriteria keberhasilan dalam bekerja
- Mengetahui alat ukur psikologis yang digunakan untuk seleksi
 - Mengetahui tentang keabsahan alat ukur
 - Mengetahui tentang assessment centre

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 (*outsorce*) 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 kandidiat, 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

nol mutlak, yang artinya jika perilaku yang diharapkan sama sekali tidak terlihat maka subjek tidak mungkin mendapat nilai nol.

- e. **Gabungan klinikal** : pengumpulan data dilakukan secara mekanikal dan klinikal dan diolah secara klinikal. Merupakan strategi yang sering digunakan. Hasil wawancara, observasi dan hasil skor dari beberapa tes dipadukan secara klinikal untuk meramalkan perilaku. Tujuan pemeriksaan salah satunya adalah untuk mendapat gambaran potensi dari calon pekerja beserta dengan pengalaman yang dapat mendukung kualifikasi psikologis. Pengalaman yang sesuai kualifikasi adalah bukti perilaku yang dapat menggambarkan kemampuan atau kompetensi. Jika sudah didapatkan maka dibuatlah prediksi tentang kesesuaian psikologis calon pekerja dengan jabatan yang ditawarkan.
- f. **Gabungan Mekanikal** : data dikumpulkan secara mekanikal dan klinikal data diolah secara mekanikal. Berusaha untuk mendapatkan persamaan regresi antara data mekanikal dan data klinikal. Gabungan mekanikal tujuannya adalah untuk mendapatkan besaran efisiensi harga data mekanikal dan klinikal secara bersamaan. Hasilnya adalah memperlihatkan besaran nilai persamaan antara mekanikal dan klinikal.

D. Terminologi Perekrutan dan Seleksi Pekerja

Perekrutan mempunyai banyak persamaan dengan istilah kata yang lain, seperti misalnya saja adalah mengajak dan menawarkan. Perekrutan pekerja dasarnya adalah kebutuhan akan pekerja (Sumber Daya Manusia), yang datanya berasal dari dari perencanaan sumber daya manusia (man power plan). Kebutuhan tersebut berkaitan secara signifikan dengan meningkatnya volume produksi dan penjualan, ada banyak jabatan yang kosong, akibat tingginya tingkat *turn-over* (Wareham, Smith, & Lambert, 2015), adanya perencanaan

pembukaan unit bisnis baru. Kondisi inilah yang biasanya dijadikan sebagai dasar untuk melakukan perekrutan pekerja.

Di dalam prosesnya sistem rekrutmen dilaksanakan dengan jalur terbuka (*open recruitment*) dan perekrutan dengan jalur tertutup (*closed recruitment*). Jalur yang terbuka dilakukan dengan mengajak sebanyak-banyaknya kandidat termasuk dengan menggunakan kandidat yang berasal dari luar perusahaan untuk mau bergabung menjalankan suatu pekerjaan. Para calon pekerja eksternal ditawarkan beberapa posisi dan mereka dapat memilihnya sesuai dengan minat, pendidikan, kemampuan dan pengalamannya (jika sudah punya). Jalur yang tertutup dilaksanakan dengan memberikan rekomendasi kepada pekerja internal untuk bersedia mengisi posisi atau jabatan yang kosong. Pekerja internal ditawarkan adanya suatu peluang jabatan yang bisa untuk segera diisi.

Meskipun pada dasarnya perekrutan adalah mengajak dan menawarkan, tetapi tidak membuat calon pekerja yang diajak dan yang ditawarkan akan langsung diterima bekerja (meskipun pada kasus tertentu mungkin terjadi). Tidak mungkin suatu perusahaan dapat menerima begitu saja setiap calon pekerja yang sudah mengirimkan lamarannya, dan seorang pimpinan juga akan merasa kesulitan jika ada satu posisi yang kosong tetapi terdapat dua calon pekerja yang diberikan penawaran jabatan tersebut. Karenanya manajemen perlu melakukan proses seleksi untuk mendapatkan mana pekerja yang paling sesuai dengan pekerjaan yang ditawarkan.

Seleksi mempunyai beberapa persamaan dengan istilah yang lainnya ketika digunakan untuk menentukan siapa pekerja yang paling sesuai, yaitu menyaring dan memilih. Menyaring berarti manajemen melakukan proses untuk menyeleksi calon pekerja yang sesuai dengan kualifikasi jabatannya (termasuk kompetensinya). Penyaringan penting untuk dilakukan karena dalam suatu proses perekrutan jalur terbuka terkadang banyak diantaranya tidak sesuai dengan kualifikasi administrasi tetapi berspekulasi dengan mengirimkan surat lamaran pekerjaannya. Penyaringan pekerja dianggap penting juga bisa karena

manajemen ingin mendapatkan calon pekerja yang sesuai dengan standar aspek psikologis (daya intelektual, daya tahan stres dll). Memilih berarti manajemen menentukan siapa calon pekerja yang sudah masuk kualifikasi penyaringan untuk diminta kesediaannya bergabung bekerja dengan perusahaan.

Pemilihan dilakukan bisa dilakukan karena alasan ; kuota pekerjaan yang tersedia lebih sedikit dibandingkan dengan banyaknya calon pekerja yang sudah lulus dari tahapan penyaringan, biasanya manajemen menentukannya dengan melakukan pemeringkatan, dan urutan yang teratas lebih sering menjadi orang-orang yang terpilih untuk diminta kesediaannya bergabung untuk bekerja. Mungkin bisa juga dengan beberapa cara yang lainnya, terkadang untuk alasan keadilan dimana setiap calon pekerja yang sudah terpilih terkadang ada yang menolaknya, karena proses seleksi yang terlalu lama calon pekerja sudah diterima diperusahaan yang lain, kondisi ini memberikan kesempatan bagi calon pekerja yang urutan bawah (yang sudah lulus kualifikasi tetapi peringkatnya di bawah) menjadi naik dan berhak mendapatkan kesempatan yang sama.

E. Tujuan Dilakukannya Rekrutmen

Rekrutmen dilakukan harus didasarkan kepada tujuannya, setiap tujuan wajib memiliki kandungan bermanfaat yang tinggi. Murdianto (2012) memberikan uraian tentang tujuan dilakukannya aktivitas rekrutmen bagi perusahaan :

1. Proses rekrutmen dilakukan untuk memberikan jaminan bagi perusahaan dalam memiliki karyawan yang tepat untuk suatu jabatan atau pekerjaan.
2. Memberikan gambaran yang dapat mengevaluasi penempatan atau mempekerjakan karyawan sudah sesuai dengan minatnya.
3. Menjamin adanya perlakuan yang adil dan meminimalkan adanya praktek diskriminasi.
4. Memperkecil peluang munculnya tindakan buruk dari pekerja yang seharusnya tidak diterima oleh perusahaan.

5. Memastikan adanya nilai yang menguntungkan dari investasi perusahaan kepada bidang sumber daya manusia.

F. Peranan Tes Psikologi dan Wawancara Dalam Proses Seleksi

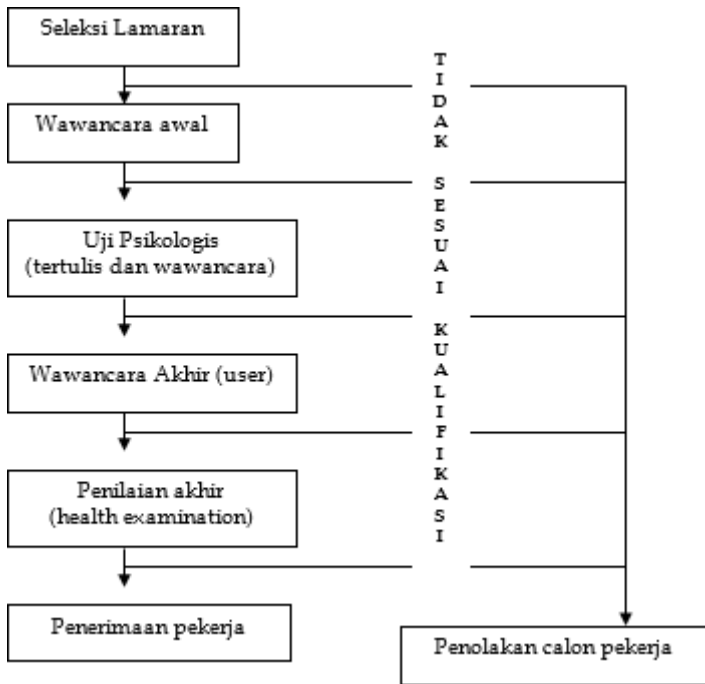
Jika digunakan oleh orang-orang yang terlatih dengan baik, peranan alat tes psikologi banyak menunjukkan hasil yang sesuai harapan di dalam penerapannya untuk menyaring calon pekerja. Tes psikologi berusaha untuk mengungkap potensi psikologis yang dapat mendukung kompetensi dari kandidat yang diseleksi. Wawancara sebenarnya masuk juga kedalam kategori alat psikologis, selagi keterangan-keterangan yang diperoleh dilakukan oleh orang-orang yang memiliki dasar ilmu psikologi dan keteterangan-keterangan yang diperoleh adalah informasi yang dapat mendukung potensi psikologis dari calon pekerja yang diperiksa. Ada dua teknik yang dijalankan di dalam metode wawancara yaitu teknik tradisional dan teknik bukti perilaku.

Tradisional lebih mengedepankan tentang cara-cara yang konfirmatif, misalnya saja adalah untuk mengetahui kemampuan analisa dimunculkan pertanyaan : apakah anda mampu untuk melakukan proses analisa ? Subjek memberikan jawaban tolong berikan contohnya apa?. Sedangkan untuk yang berbasis bukti perilaku (*behavioral evidence interview*), pertanyaan di dasarkan kepada level kompetensinya. Dalam arti sudah ada standar bukti yang dijadikan sebagai acuan untuk menentukan level kemampuannya. Misalnya adalah, pernahkah anda dihadapkan pada suatu situasi yang menyulitkan?, apa yang anda lakukan?, hasilnya apa?.

Mengusahakan agar jumlah kandidat terkumpul cukup banyak sehingga proses seleksi dapat dilakukan dengan baik. Dengan cara : iklan di media cetak dan elektronik, pendekatan langsung, melalui rekomendasi orang-orang tertentu, atau pencari kerja melamar sendiri ke perusahaan-perusahaan. Kelanjutannya adalah perusahaan menerima surat-surat lamaran pekerjaan, untuk kemudian memilih kandidat berdasarkan surat lamaran. Kandidat yang tersaring melalui

surat lamaran, sebaiknya perlu dipilih lagi dengan metode wawancara untuk ditanyakan kesesuaian minat bidang pekerjaan. Hal ini perlu dilakukan karena ada beberapa kandidat yang biasanya belum mengerti tentang pekerjaan yang dilamarnya (termasuk tugas dan kondisi yang akan dihadapinya). Yang kedua adalah perlu menanyakan tentang kesediaan untuk mengikuti tahapan selanjutnya yaitu tes psikometrik atau pemeriksaan kompetensi (jika memakai metode *assessment center*), hal ini penting dilakukan untuk kepentingan administratif yaitu kepastian tentang jumlah peserta yang akan mengikuti tes. Peserta yang lulus dari penyaringan tahapan ini dapat mengikuti proses wawancara user (atasan pengguna), dan terkadang disaring lagi untuk wawancara dengan top management (untuk level staf atau manajemen madya). Saringan selanjutnya adalah pemeriksaan kesehatan, untuk mengetahui kapasitas dan kondisi kesehatan yang dimiliki kandidat, untuk kemudian dicocokkan dengan standar kesehatan yang harus dimiliki pekerja. Jika semua sudah terpenuhi maka terpilihilah kandidat yang dianggap pantas untuk menempati posisi yang ditawarkan.

Tahapan Seleksi Tenaga Kerja Eksternal



1. Tahap seleksi tenaga kerja (Tiffin & McCormick, 1958)

- a. Seleksi lamaran : mempertimbangkan suatu lamaran untuk bisa mengikuti tahap seleksi berikutnya atau tidak. Biasanya dengan melihat syarat tertentu; pendidikan, pengalaman, karakterfisik, atau cukup banyak juga dengan di dasarkan IPK
- b. Wawancara awal : berisi mengenai kesiadaan kandidat ketika dihadapkan pada kondisi kerjanya, dan evaluasi persyaratan kerja yang ada pada kandidat.
- c. Ujian, psikotes tertulis dan psikotes wawancara : kandidat menjalani tes tentang pengetahuan dan keterampilan, mengikuti tes yang menggali aspek psikologis kandidat baik secara tertulis atau secara lisan. Disinilah letak yang paling utama dari peranan tes psikologi dan wawancara.

Pada tahap ini calon pekerja lebih banyak diperiksa dan dianalisa untuk mendapatkan kompetensi diri secara psikologi.

- d. Pemberitahuan dan wawancara akhir : kandidat yang diterima dipanggil untuk mengikuti wawancara akhir untuk diterangkan mengenai berbagai kebijakan perusahaan, seperti misalnya masalah gaji.
- e. Penilaian akhir : melakukan evaluasi terhadap hasil serangkaian tes dan wawancara untuk menentukan apakah kandidat diterima atau ditolak. Yang juga ditindak lanjuti dengan memperhatikan hasil tes kesehatan.
- f. Penerimaan : kandidat menerima surat keputusan tentang diterimanya kandidat untuk menjadi bagian dari perusahaan.

G. Model Keabsahan Metode Seleksi

Tradisional terdiri dari beberapa langkah yaitu **pertama** analisis pekerjaan yang meliputi data-data tentang sasaran pekerjaan, tugas-tugas yang harus dijalankan, cara-cara yang digunakan dalam bekerja, bahan-bahan dan alat yang digunakan dalam bekerja. Yang **kedua** adalah penentuan alat prediksi beserta alat ukurnya; meliputi tindak lanjut atas data-data analisis pekerjaan dengan menentukan ciri-ciri yang diperlukan agar karyawan berhasil dalam bekerja (prediktor) dan menentukan alat ukur yang akurat untuk menggali aspek kemampuan yang dimiliki karyawan (kriterion). **Ketiga** menentukan kriteria keberhasilan dan alat ukurnya yang meliputi menetapkan seperangkat kriteria yang menandakan bahwa karyawan tersebut berhasil menjalani pekerjaannya yang dilihat dari segi perilaku yang diharapkan dan juga hasil kerjanya. **Keempat** keabsahan peramalan yang meliputi tentang keakuratan dari prediktor yang ditentukan dengan melihat arah hubungan antara prediktor dengan kriterionnya. **Kelima** adalah keabsahan silang yang meliputi meyakinkan keakuratan prediksi dari alat ukur. **Keenam** adalah rekomendasi untuk

seleksi yang meliputi penentuan skor minimum atau kombinasi skor minimum untuk dijadikan sebagai pedoman untuk menyeleksi (Munandar, 2007).

H. Peranan Analisis Pekerjaan

Analisis pekerjaan adalah suatu proses kajian sistematis tentang kegiatan-kegiatan yang dilakukan dalam suatu pekerjaan, yang melingkupi tugas-tugas, tanggung jawab dan akuntabilitas untuk menentukan pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan ciri-ciri kepribadian yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan tersebut dengan baik. Hasil analisa ini dijadikan sebagai landasan dalam melakukan seleksi dan penempatan. Kegiatan kerja, tugas dan pekerjaan, tanggung jawab, pengetahuan, keterampilan, ciri kepribadian adalah fondasinya. Karenanya untuk melakukan seleksi dan asesmen hendaknya didasarkan kepada uraian yang diperoleh dari hasil analisa pekerjaan.

1. Tujuan Penggunaan Analisa Pekerjaan

Bidang atau unit kerja mempunyai karakteristik yang unik untuk setiap jabatan pekerjaan yang ada di organisasi, keunikan inilah yang membuat satu jabatan di unit kerja akan melaksanakan pekerjaan yang berbeda-beda. Kesemua prosesnya dapat menjamin terbentuknya hasil kerja yang sesuai harapan perusahaan (Aamodt, 2007)

- a. Manusia sebagai tenaga kerja : dalam tugasnya divisi kerja personalia (HRD) membuat rencana strategis SDM, yaitu menyeleksi calon pekerja yang tepat dan menerima pekerja yang terpilih, memberikan pelatihan dan pengembangan, menyusun jalur peningkatan karir, melakukan evaluasi kinerja yang objektif dan akurat, membuat sistem pemberian imbalan yang metodis, adanya sistem yang dapat menjamin kesehatan dan keselamatan kerja; hubungan industrial.
- b. Pekerjaan dan organisasi : untuk merumuskan uraian pekerjaan yang mendetil mengenai setiap jabatan, melakukan klasifikasi terhadap pekerjaan, membuat

desain kerja dan alat kerja, menyusun rekayasa kerja dan perencanaan organisasi

I. Peranan Kompetensi Dalam Mencapai Hasil Kerja

Kompetensi merupakan terjemahan yang terintegrasi antara pengetahuan, keterampilan kerja, karakter kepribadian dan termanifestasi kedalam suatu bentuk kemampuan menjalankan tugas dan pekerjaan. Jika seorang pekerja memiliki latar pendidikan yang sesuai dengan bidang kerjanya maka pekerja tersebut dapat dianggap kompeten untuk dapat menjalankan pekerjaan. Misalnya saja pekerja lulusan akuntansi akan dianggap lebih kompeten untuk menjalankan pekerjaan akunting, dibandingkan dengan pekerja yang lulusan sosiologi. Pengetahuan masih dianggap hal yang mendasar, maka akan bisa dipandang lebih berharga harus disertai dengan keterampilan kerja. Misalnya saja adalah pelatihan (*sertified*) kekhususan yang pernah diikuti oleh pekerja. Agar lebih optimal pengetahuan dan keterampilan kerja harus didukung dengan kepribadian. Selain itu masih juga perlu didukung oleh sikap terhadap pekerjaan yang terkdang dianggap sebagai sikap mental kerja. Ketiganya melebur jadi satu yang tercermin melalui suatu bentuk kemampuan.

Intelektual atau pengetahuan merupakan terjemahan atas kepemilikan individu yang menunjukkan suatu derajat tertentu mengenai kemampuan berfikir yang berisi tentang daya tangkap kerja untuk melakukan perbaikan dan penyempurnaan kerja. Kepribadian merupakan cerminan psiko-fisik yang sangat mendukung keberhasilan kerja yang di operasikan melalui perilaku disiplin, berintegritas, rajin, hemat dan bertanggung jawab. Sikap kerja merupakan respon yang ditunjukkan kepada situasi dan kondisi yang terjadi dalam melakukan pekerjaan. Sikap kerja dapat dilihat melalui ketahanan terhadap tekanan kerja, pengendalian emosi, dan kemauan untuk berubah.

J. Alat Ukur Psikologis Sebagai Prediktor

Caruth, Caruth, & Pane (2009) menuliskan tentang kondisi dimana pada waktu itu ada banyak industri yang skeptis tentang penggunaan tes psikologi dalam melakukan seleksi pekerja, karenanya hasil tes psikologi disamakan dengan suplemen seleksi yang lainnya. Intinya adalah pengetesan seleksi kerja harus didasarkan standar cara melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaan yang sebenarnya. Oleh sebab itu pengetesan perlu didasarkan pada standar kualifikasi pengetahuan, keterampilan, keahlian dan kepribadian profil jabatan (Hong, 2016). Diperlukan pembandingan yang tepat dalam penyusunan alat tes yang dapat berupa; kualifikasi keadaan mental, keterampilan kerja, keadaan fisik, tanggung jawab dan keadaan lapangan kerja yang sebenarnya (Schultz & Schultz, 2016). Jika suatu analisa pekerjaan telah menentukan kualifikasi suatu pekerjaan maka yang perlu dilakukan adalah menentukan alat tes yang dapat mengukur kualifikasi yang ada yang dalam hal dijadikan sebagai prediktor. Peramalan ini bisa didasarkan pada skor hasil ujian dan tes, hasil wawancara dan hasil observasi. Biasanya prediktor tersebut berisi tentang kecakapan intelektual, keterampilan merencanakan pekerjaan dan keterampilan untuk mengkomunikasikan ide dan pengalaman. Dalam kurun waktu belakangan ini beberapa alat psikodiagnostika tidak hanya digunakan untuk mengungkap potensi asesi (orang yang diperiksa atau peserta psikotes), tetapi juga mengungkap aspek kompetensinya.

Berikut ini dapat kita perhatikan beberapa rangkaian alat psikodiagnostika yang dapat digunakan untuk mengungkap potensi dan kompetensi, yang biasanya digolongkan ke dalam :

1. Tes kecakapan : intelektual (IQ), kemampuan untuk berfikir untuk memahami dan daya tangkap untuk mengenali tugas. Untuk beberapa jenis pekerjaan seperti operator dan mekanik kemampuan berfikir diungkap melalui pemahaman ruang dan mekanik, ketepatan persepsi (TKD, IST, CFIT, SPM, FRT), dan masih banyak bentuk lainnya dari tes psikologi yang dapat mengungkap daya intelektual.

2. Tes kepribadian objektif : mengungkap kepribadian melalui stimulus yang terstruktur, yang terdapat dalam tes ciri kepribadian dan kejujuran minat (EPPS, Papikostik, DISC, RMIB, KUDER)
3. Tes kepribadian proyektif : mengungkap kepribadian melalui stimulus yang ambigu misalnya Wartegg tes, DAP, BAUM atau HTP.
4. Tes situasional : mengungkap perilaku yang khas jika dihubungkan dengan variabel lingkungan pekerjaan. Misalnya wawancara perilaku (*behavioral interview*), FGD (Focus Group Discucion), LGD (*Leader Group Discusion*), In-Basket test (respon dalam tugas), Business Game (simulasi permainan bisnis).
5. Tes sikap kerja : mengungkap sikap kerja dalam kondisi kerja buatan (tes Kraepelin dan tes Pauli).

K. Hasil Tes Sebagai Kriteria Keberhasilan

Hasil pemeriksaan psikologis diharapkan dapat memberikan masukan yang akurat mengenai potensi peserta tes (*soft competency*). Karenanya dibutuhkan suatu ketepatan peramalan dari serangkaian alat psikodiagnostika yang digunakan. Akurasi peramalan yaitu adanya korelasi antara skor-skor prediktor dan skor-skor dari kriteria keberhasilan. Semakin tinggi IQ diprediksikan akan mencapai keberhasilan yang memuaskan, atau dengan kata lain asesi adalah orang yang dapat memahami dan mengenali tugasnya dengan baik. Semakin rendah IQ diprediksikan akan semakin mengalami hambatan untuk mencapai keberhasilan. Sehingga yang tinggi diterima karena sesuai kriteria dan yang rendah tidak diterima karena tidak dengan sesuai kriteria.

1. Kriteria keberhasilan :

Dimensi waktu

- a. Keberhasilan dari dimensi waktu yang pertama adalah langsung, yang artinya hasil tes diperoleh secara bersamaan dengan diperolehnya nilai prediktor. Hasil tes akan langsung digunakan sebagai data untuk

memprediksi kriteria kesesuaian anantara kondisi kompetensi pekerja dengan jabatan yang dilamarnya.

- b. Kriteria kedua yang menandakan keberhasilan dari dimensi waktu yaitu antara. Artinya hasil pemeriksaan pekerja disimpulkan tidak lama setelah skor prediktor diperoleh
- c. Kriteria pokok yaitu diperoleh lama setelah skor prediktor diperoleh, artinya taraf kompetensi yang dimiliki calon pekerja didapatkan dalam waktu yang cukup lama setelah angka yang menjadi prediktor diperoleh.

Dimensi derajat abstraksi

- a. Kriteria pokok yaitu paling abstrak dan susah diukur, artinya keberhasilan ditentukan oleh besaran kemampuan dari proses rekrutmen dalam mengungkap variabel yang abstrak dari perilaku kerja manusia..
- b. Kriteria konseptual yaitu merupakan kriteria yang paling kongkrit, artinya keberhasilan proses sangat ditentukan oleh konsep awal. Adapun konsep yang ada harus mewakili kriteria yang nyata dari perilaku yang diharapkan (*key behaviour*).
- c. Skor kriteria merupakan ukuran-ukuran atau skor-skor yang berhubungan dengan perilaku yang menjadi kriteria. Perilaku yang diharapkan dijadikan sebagai tolak ukur standar yang harus dicapai. Tolak ukurnya kemudian direntangkan kedalam skala skor yang bisa saja berbentuk interval atau rasional.

Misalnya saja adalah proses rekrutmen ingin mengungkap dimensi kepemimpinan. Kepemimpinan merupakan variabel yang abstrak (*intangible*). Kemudian kepemimpinan didefinisikan sebagai kemampuan untuk mengkoordinir orang lain untuk bekerja secara bersama-sama mencapai hasil kerja yang terbaik. Maka kepemimpinan dapat diidnetifikasi dengan adanya kriteria : kemampuan mengelola, dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan

kelompoknya. Maka dengan demikian gambaran tentang kepemimpinan dapat dikenali melalui pengalaman perilaku yang menggambarkan tentang kemampuan dalam mengelola dan mengarahkan orang lain, untuk mendapatkan hasil kerja yang baik.

L. Pemeriksaan Terpusat (*Assessment Center*)

Pemeriksaan terpusat merupakan prosedur pemeriksaan yang komprehensif dan baku dimana banyak teknik-teknik pemeriksaan yang digunakan yang dikombinasikan untuk menilai orang dalam berbagai tujuan. Pemeriksaan ini digunakan untuk memprediksi sukses manajemen melalui basis evaluasi kepada kompetensi kemampuan kerjanya (Ma'ruf, 2018). Berdasarkan sejarahnya metode ini dirancang untuk tujuan membuat suatu simulator pekerjaan yang dapat mengungkap kompetensi (*soft competencies*) (Taylor, 2009). Pemeriksaan terpusat sering digunakan untuk mengevaluasi kemampuan manajerial dari pekerja. Semua proses sebaiknya merepresentasikan kondisi kerja yang dialaminya dan yang akan dijalankannya. Ada banyak simulator yang digunakan untuk mengungkap kemampuannya tersebut. Misalnya saja adalah dapat melalui permainan peran, diskusi kasus, permainan bisnis dan masih banyak yang lainnya lagi. Ada banyak asesor yang dilibatkan (biasanya untuk kepentingan pertemuan membuat kesepakatan tentang bukti-bukti yang didapatkan). Ada banyak asesi yang akan melakukan serangkaian kegiatan untuk setiap simulator.

1. Tujuannya adalah

- a. Memilih karyawan untuk dipromosikan kedalam jajaran manajerial
- b. Mengidentifikasi karyawan yang memiliki kompetensi (*soft competency*) manajerial sejak awal karirnya, untuk memprediksi kemampuannya pada posisi yang akan datang (jabatan yang meningkat).
- c. Menempatkan karyawan pada posisi yang sesuai dengan minat, bakat dan kemampuan kerjanya.

- d. Membantu karyawan dan manajemen untuk mengidentifikasi tingkat kemampuannya dan kemudian memberikan saran untuk mengembangkannya.

2. Prosesnya adalah :

1. Mengidentifikasi kompetensi pekerjaan manajerial, caranya adalah dengan menggali uraian pekerjaan dan standard yang diharapkan dalam menyelesaikan pekerjaan. Termasuk juga mengidentifikasi batas rating yang diharapkan (batas kompetensi minimalnya). Pada beberapa proses konsultatif juga dilakukan identifikasi permasalahan yang terjadi di tubuh organisasi.
2. Mengembangkan *assessment tools*, menentukan rangkaian apa saja yang perlu dilakukan untuk melakukan pemeriksaan dan alat (*tools*) apa saja yang akan digunakan untuk melakukan pemeriksaan. Selain itu juga, tentu saja termasuk konten apasaja yang akan dituangkan kedalam alat yang digunakan. Misalnya saja adalah dengan psikotes (psikodiagnostika), FGD, In-basket Case, Permainan bisnis dan Wawancara perilaku.
3. Menetapkan asesi atau calon manajer, menentukan atau mendata siapa saja yang akan diperiksa termasuk posisi dan jabatannya.
4. Menetapkan assessor, mencari pemeriksa yang handal, yang dapat menentukan metode objektif untuk melakukan pemeriksaan, yang dianggap sesuai dengan kebutuhan manajemen.
5. Melaksanakan assessment, mencari waktu yang tepat untuk melaksanakan pemeriksaan. Pelaksanaan ini sebaiknya tidak terganggu oleh pekerjaan dan tugasnya. Sebab pada beberapa perusahaan asesmen dilakukan di suatu ruang di lokasi kerjanya (gedung yang sama dengan kantornya).
6. Proses pertemuan asesor untuk mengumpulkan data-data perilaku yang akan disepakati, dan dijadikan sebagai bukti perilaku.

7. Membuat laporan, asesor menuliskan laporan hasil pemeriksaan, termasuk juga biasanya pemberian penyimpulan atau rekomendasi kepada manajemen mengenai asesi.
8. Memberi umpan balik, memberikan *summary executive* yang menguraikan tentang keseluruhan hasil dari kompetensi yang diungkap. Bisa melalui analisa SWOT, yang menjelaskan tentang kekuatan dan kelemahan dari keseluruhan asesi, kesempatan dan tantangan dari kekuatan dan kelemahan yang terungkap.

Hasil dari pemeriksaan terpusat tidak semata-mata hanya mengungkap kompetensi secara individual, tetapi sebenarnya juga mengungkap tentang level kompetensi yang dimiliki organisasi atau perusahaannya. Misalnya saja adalah dilakukan pemeriksaan terhadap 15 penyelia pada semua divisi (supervisor), dari hasil pemeriksaan didapatkan bahwa kemampuan analisisnya adalah rata-rata, maka secara psikologisnya organisasi tersebut mempunyai daya intelektual yang rata-rata pada grade kerja supervisor.

1. Teknik pengumpulan data di dalam assessment centre

Secara mendasar assessment center digunakan untuk mengungkap *soft competency* dari para pekerja. Perlu untuk diketahui meskipun ada beberapa cara (metode) untuk mendapatkan data mengenai *soft competency*, tetapi sebaiknya perlu mengikuti aturan dalam penusunannya. *Assessment centre* harus menggunakan lebih dari satu simulator dalam mengungkap satu kompetensinya, dilakukan oleh lebih dari satu assessor dan lebih dari satu assesi. Simulator adalah metode atau alat yang digunakan untuk mengungkap *soft competency*. Berikut ini ada beberapa metode yang biasa digunakan untuk mengungkapnya :

- a. *Inbasket exercises*, peserta diberikan serangkaian jadwal aktivitas kerja yang harus dilakukannya dalam beberapa kurun waktu tertentu, diberikan juga beberapa surat-surat yang masuk ke meja kerjanya (surat penagihan, surat

permasalahan kerja, surat pengunduran diri pekerja, penandatanganan nota dinas dll) dan diminta memberikan respon sesuai pada waktu yang tepat. Pada simulator ini sudah ditentukan kompetensi apa saja yang akan diungkap melalui beberapa surat yang diberikan, penilaian dilakukan terhadap respon yang dituliskan oleh asesi.

- b. FGD (*Focus Group Discussion*), LGD (*Leader-less Group Discussion*) dan bermain peran (*role play*), peserta diberikan beberapa lembar uraian permasalahan, atau bisa juga dikombinasikan dengan beberapa tabel yang harus diperhatikan, dan kemudian mendiskusikannya di dalam kelompok disukusnya. Pada proses ini asesor melakukan pengamatan faktual (data sebagaimana adanya) kepada peserta (asesi) terhadap setiap yang terlihat dan apa saja yang dikemukakan atas hasil pemikirannya dan juga tanggapan terhadap hasil pemikiran dari peserta lainnya. Data yang didapatkan melalui observasi harus sebagaimana adanya (*as it is*), tidak boleh asesor langsung memberikan penilaian terhadap perilaku asesinya. Asesor mencatat sebagaimana yang dilakukan oleh asesinya.
- c. *Problem analysis*, ini adalah simulator yang sering digunakan untuk mengungkap kemampuan asesi untuk menyelesaikan masalah, meskipun simulator yang lain juga dapat mengungkapnya. Simulator ini berisi tentang serangkaian kasus yang harus ditelaah oleh peserta dan mencari penyelesaiannya.
- d. *Business Game*, peserta diberikan rangkaian simulasi dari sebuah proses bisnis yang dituangkan dalam suatu permainan bisnis. Biasanya berupa beberapa uraian tentang berbagai macam proses bisnis dan dimintakan untuk memilih apa yang harus dilakukan dan dipilih. Hal ini bergantung dari perancang sistem asesmen, ingin digunakan untuk menggali kompetensi tertentu.

Selain ketiga metode tersebut kebanyakan praktisi asesmen menggunakan juga alat-alat psikodiagnostika, tetapi biasanya proses asesmen yang sudah menggunakan alat-alat psikodiagnostika adalah bukan assessment center (Irvine & Kyllonen, 2013). Tujuannya adalah untuk mengungkap sisi psikologis yang dianggap dapat sangat mendukung aspek kompetensi kerja. Misalnya saja tes proyeksi (grafis, esai sikap kerja) atau inventori kepribadian (EPPS, DISC, Papicostick, 16 PF dll) yang dapat mengungkap tentang karakter kepemimpinan, atau karakter temperamental. Tes intelektual untuk mengungkap daya berfikir dan analisa permasalahan (IST, A2, WPT dll). Tes tentang sikap kerja yang mengungkap ketekunan dan ketahanan terhadap tekanan kerja (Pauli, Kraepelin). Bukan hanya itu saja masih banyak alat-alat psikodiagnostika lainnya yang dapat digunakan untuk mengungkap variabel psikologis yang sangat mendukung kompetensi kerja.

2. Target Kerja Dalam Proses Seleksi Dan Penempatan

Pergerakan dunia industri yang bergerak cepat, memberikan adanya tantangan bagi organisasi. Untuk mampu menjawab dan menyelesaikan tantangan organisasi menyusun beberapa target pencapaian. Hal ini juga termasuk kedalam divisi kerja rekrutmen, tanpa terkecuali divisi rekrutmen juga harus mencapai target organisasi. Divisi rekrutmen harus mampu menjawab tantangan kebutuhan karyawan. Divisi rekrutmen menetapkan target dengan pemenuhan kebutuhan pekerja. Secara lebih terperinci proses perekrutan karyawan mempunyai tiga target pekerjaan yang harus dicapainya; batasan waktu, tingkat kesuksesan dan tingkat keakuratan.

Batasan waktu merupakan target waktu yang sudah disusun berdasarkan aspek kebutuhan dan kemampuan organisasi, karenanya jika tidak terpenuhi dapat mengakibatkan adanya penumpukan pekerjaan dan pembengkakan biaya operasional. Target waktu terbagi

menjadi dua, target waktu khusus dan target waktu umum. Khusus berarti batasan yang harus dicapai pada setiap proses yang dilakukan, termasuk jika satu proses seleksi harus selesai dalam dua minggu maka targetnya adalah harus bisa lebih dari dua minggu. Umum berarti batasan waktu secara keseluruhan yang harus dicapai oleh divisi rekrutmen, misalnya sampai pertengahan semester pertama, target sudah harus bisa dipenuhi.

Tingkat kesuksesan merupakan ukuran tinggi atau rendahnya proses yang dilakukan untuk mendukung keberhasilan pencapaian target. Misalnya adalah pemanggilan calon pekerja untuk melakukan tes psikologis. Diawali dengan kesuksesan peserta yang hadir; jika yang diundang sebanyak seratus tetapi yang hadir hanya empat puluh, kesuksesan proses pemanggilan peserta dapat dikatakan tingkat kesuksesannya hanya empat puluh persen. Empat puluh peserta yang hadir kemudian disaring lagi sesuai dengan hasil tesnya masing-masing peserta; jika dari empat puluh yang mengikuti tes, hanya ada 20 peserta yang memenuhi standar kualifikasi penyaringan, berarti kesuksesannya hanya sekitar 50 persen.

Duapuluh peserta yang lulus tes psikologis disaring lagi dengan proses wawancara, dimana pewawancara diberikan kewenangan untuk memberikan keputusan apakah peserta yang diawawancaranya dapat diberikan rekomendasi untuk mengikuti tahap selanjutnya. Misalnya saja adalah jika dari duapuluh yang diawawancara, dan yang mendapatkan rekomendasi untuk wawancara dengan user adalah sebanyak sepuluh calon pekerja, maka tingkat kesuksesan pada satu proses ini adalah hanya 10 persen. Kemudian sepuluh peserta ini diminta untuk mengikuti wawancara user, untuk dipilih mana yang dianggap paling sesuai. Misalnya dari sepuluh yang dikirim ke user hanya satu peserta yang dianggap sesuai, maka tingkat keakuratan penilaian dari proses wawancara hanya sebesar 10 persen saja.

Supaya dapat mencapai target kerjanya biasanya divisi rekrutmen melibatkan bantuan melalui pihak ketiga, seperti misalnya kantor konsultan atau tenaga perorangan (*associate*). Peranan pihak ketiga sangat diharapkan kontribusinya untuk bisa meningkatkan kemampuan divisi rekrutmen untuk mencapai target pekerjaan. Tentu saja dalam pelaksanaannya pihak ketiga ini juga akan dieliminasi (tidak dijadikan mitra) jika kehadirannya tidak memberikan sumbangan yang signifikan dalam mencapai target kerja organisasi. Ketika seseorang sudah berhasil direkrut, dan puas dalam menjalankan dan menyelesaikan pekerjaannya, dapat diasumsikan adanya hasil yang akurat.

M. Tahapan Rekrutmen dan Penempatan

Agar lebih memudahkan pekerjaan melakukan rekrutmen dan penempatan, akan lebih baik : perlu adanya rumusan yang jelas mengenai pengertian tentang rekrutmen. Dalam konteks yang praktis rekrutmen adalah kegiatan yang terdiri dari tiga unsur yaitu : Pertama adalah kegiatan untuk mencari keluar sumber calon tenaga kerja. Kedua adalah memilih kandidat yang dianggap tepat sesuai dengan kriteria yang ditentukan, dan menempatkan calon pekerja sesuai dengan kemampuannya.

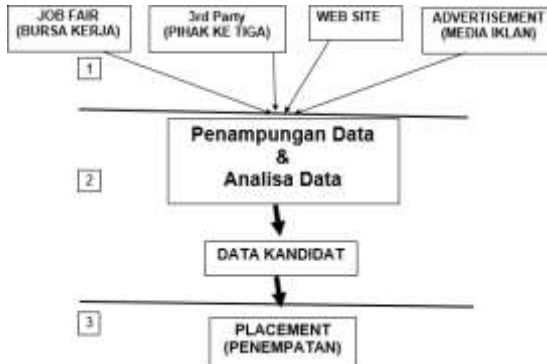
Karena kegiatan pertama adalah mencari keluar, maka dalam kegiatan rekrutmen adalah membangun dan menciptakan jalur sumber tenaga kerja. Misalnya saja adalah dengan mengikuti pameran bursa kerja, membuka iklan lowongan pekerjaan, membangun web yang dapat diakses langsung oleh calon pekerja, melalui pihak ketiga yang biasanya disebut sebagai vendor penyedia calon pekerja.

Jika kegiatan yang pertama sudah terlaksana dan dalam kondisi yang terjaga dengan baik, maka hasilnya adalah data calon pekerja. Data calon pekerja kemudian masuk ke dalam penampungan data. Pada tahap ini sistem rekrutmen tugasnya adalah menyaring dan mendapatkan calon pekerja yang sesuai. Tahapan ini dilakukan melalui seleksi kualifikasi berdasarkan

portofolio calon pekerja (*resume*), seleksi melalui tahapan psikotes, seleksi wawancara HRD dan wawancara pengguna pekerja (*user*), dan dilanjutkan dengan tes kesehatan. Jika peserta melewati semua tahapan penyaringan dengan baik, maka proses rekrutmen sudah mendapatkan data calon pekerja yang memenuhi kualifikasi.

Calon pekerja yang memenuhi kualifikasi sudah didapatkan, untuk mendapatkan jaminan mengenai komitmen calon pekerja biasanya dilakukan penanda tangan kontrak kerja. Sebelum ditempatkan maka pekerja harus mempunyai komitmen untuk mengikuti aturan yang berlaku. Penempatan perlu dilakukan secara bertahap, yang dimulai dengan ; masa percobaan, pelatihan langsung dengan memegang jabatan kerja dan kemudian mendapatkan penempatan sebagai pekerja tetap.

Bagan Proses Rekrutmen



Rekrutmen :

1. mencari keluar sumber tenaga kerja.
2. memilih calon pekerja yang tepat.
3. menempatkan calon pekerja sesuai posisi dan kemampuan.

Soal-soal latihan

1. Jelaskan apa yang anda ketahui tentang seleksi dan penempatan !
2. Sebutkan perbedaan individu apa saja dalam hubungannya dengan varian pekerjaan!
3. Sebutkan dan berikan contoh dari berbagai strategi seleksi!
4. Model penelitian apa saja yang digunakan untuk menyeleksi tenaga kerja?
5. Jelaskan tentang prosedur seleksi tenaga kerja di Indonesia!
6. Sebutkan apa yang dimaksud dengan analisis pekerjaan dan terangkan metodenya!
7. Berikan pandangan anda mengapa dalam seleksi tenaga kerja perlu mengerti tentang kriteria keberhasilan dalam bekerja!
8. Sebutkan dan jelaskan macam alat ukur psikologis yang digunakan untuk seleksi!
9. Jelaskan apa yang dimaksud dengan keabsahan keakuratan alat ukur
10. Jelaskan apa yang anda ketahui tentang assessment centre dan sebutkan tujuannya!

PELATIHAN & PENGEMBANGAN TENAGA KERJA

Sasaran :

- Membedakan pelatihan dan pengembangan
- Menerangkan tujuan pelatihan dan pengembangan
- Menguraikan teori koneksionisme dan kognitif
- Menjelaskan 6 tahap penyusunan program pelatihan & pengembangan
- Menguraikan penilaian efektifitas program pelatihan & pengembangan

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 diperusahaan 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 pensyaratan 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

mempelajari mesin produksi tidak didasarkan kepada rangsang yang dikondisikan atau karena kemauan diri sendiri, menurut teori ini hal ini bukan merupakan respon yang tidak terkondisikan.

3. **Teori usaha bersyarat** memberikan fakta bahwa sejumlah respon muncul adalah karena efek yang ditimbulkan oleh penguatan. Orang-orang yang mau berusaha untuk belajar adalah karena mereka ingin mendapatkan efek yang menguntungkan (efek yang menyenangkan) dari penguatan yang diberikan oleh lingkungan. Karena kuatnya usaha untuk mencapai efek yang menyenangkan muncul perilaku coba-salah (*trial-error*). Misalnya saja adalah ketika akan mendapatkan kenaikan gaji dan karir pekerja diwajibkan mengikuti suatu pelatihan, dan pekerja harus memenuhi nilai batas kelulusan (*passing grade*) untuk bisa dipromosikan naik jabatan. Metode usaha bersyarat menuntut adanya aktivitas fisik yang banyak, dan fokusnya kepada meningkatnya aktivitas fisik. Sebuah studi yang diuraikan Schopp, Clark, Lamberson, Uhr, & Minor (2017) memperlihatkan bahwa peningkatan gerakan fisik dan penggunaan energi yang lebih besar terbukti memberikan dukungan tambahan dalam meningkatkan pola hidup sehat di tempat kerja.
4. **Teori kognitif** merupakan prinsip pembelajaran yang menekankan pada proses kesadaran akan pemahaman dan pengenalan. Dengan penstrukturan kembali persepsi akan menghasilkan pemahaman, yang merupakan ciri dari suatu kegiatan intelektual. Perilaku manusia ditentukan melalui stimulus dengan pengantara kognitif akan menghasilkan respon. Teori ini menjelaskan tentang pentingnya suatu proses, perilaku tidak secara langsung merupakan hasil bentukan dari stimulus. Respon pekerja terhadap materi pembelajaran tergantung pada cara pekerja memprosesnya dalam pikiran. Hasilnya adalah jika pekerja yang dalam proses pelatihan benar-benar memproses informasi kerjanya dengan menggunakan proses berfikir akan menghasilkan

respon kerja yang lebih maju. Pemrosesan informasi berlangsung secara berurutan dimulai dari adanya pemahaman, keyakinan dan sikap, munculnya motivasi dan pada akhirnya muncul perilaku patuh untuk mengikuti petunjuk yang ada di tempat kerja (Reason & Hobbs, 2016).

D. Konsep Pembelajaran

Agar proses pembelajaran dapat menjadi efektif maka diperlukan adanya suatu konsep dari pembelajaran. Proses belajar tidak serta-merta diterima begitu saja oleh peserta pembelajaran (Rogers & Horrocks, 2010). Mereka memerlukan banyak hal yang biasanya perlu dibangun oleh insititusi dan dirinya sendiri. Untuk dapat belajar dengan baik maka perlu didirikan suatu bangunan psikologis dengan fondasi perilaku (*behavioristic*), yaitu :

Motivasi : secara umum pembelajaran dapat berjalan secara efektif jika ada motivasi untuk belajar, karena itu diperlukan adanya insentif agar seseorang mau belajar (motivasi eksternal). Untuk peserta pembelajaran mereka perlu menganggap bahwa proses pelatihan adalah kebutuhan yang harus segera dipenuhinya. Motivasi melingkupi dorongan dari dalam (*push*) dan keharusan yang harus dijalankan pekerja karena sudah menjadi kebijakan manajemen (*pull*). Keberhasilan proses belajar bisanya lebih banyak karena kemauan dari dalam diri individu. Mereka merasa pelatihan yang diikutinya adalah penting, berharga dan dapat menunjang dirinya untuk mendapatkan kemampuan kerja yang optimal. Dibandingkan dengan indisvidu yang dasar keinginannya mengikuti pelatihan adalah karena keharusan manajemen. Individu (yang motiviasinya *pull*) menganggap pelatihan yang mereka jalankan dianggap agak sedikit dipaksakan, sehingga keinginannya cenderung lemah untuk lebih serius mengikuti pelatihan. Biasanya karena mereka memiliki kebutuhan mengikuti pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan kreativitas. Lynch (2017) menerangkan bahwa individu model *pull* menciptakan

peluang dalam ketidakpastian, dan berusaha memperbanyak peluang untuk lebih kreatif.

Penguatan positif : suatu kejadian yang meningkatkan perilaku, maka akan diulangi kembali. Karenanya peserta pelatihan perlu diberikan sesuatu yang dapat menguatkan perilakunya untuk dapat mengikuti pelatihan dengan baik. Meskipun sistem pemberian insentif ampuh untuk menguatkan perilaku pembelajaran, tetapi bukan satu-satunya hal yang dapat menguatkan perilaku. Penciptaan aturan pembelajaran yang mengikat-nyaman juga dapat menciptakan adanya penguatan perilaku.

Pengetahuan tentang hasil : Biasanya peserta pembelajaran akan menjadi bosan jika materi pembelajaran yang didapatkannya adalah sesuatu yang sudah dikuasainya dan sudah berkali-kali diikutinya. Pengetahuannya menjadi tidak bertambah, karenanya mereka perlu juga mengetahui pengetahuan apa yang akan dipelajarinya. Selain mengetahui materi pembelajaran mereka juga ingin mengetahui hasil yang didapatkan dengan mengikuti pelatihan. Dengan mengetahui hasil yang didapatkan maka peserta dapat fokus pada apa yang belum dikuasainya.

Experiential learning : pembelajaran memerlukan adanya praktek dan penghayatan. Hal ini dapat dilakukan dengan *on-job training*. Peserta dilatih langsung untuk menghadapi tugas nyata. Pendekatan ini memberikan kesempatan bagi peserta pelatihan dapat memegang dan melakukan pekerjaan nyata yang dijalankan pada suatu posisi jabatan. Semua tugas, tanggung jawab dan permasalahan adalah nyata, dan dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan apakah pekerja yang dilatih sudah memenuhi standar kualifikasi pencapaian pelatihan.

Transfer of training : pelatihan harus memberikan efek adanya pengembangan yang berperan sebagai indikator atas adanya pemindahan pengetahuan (dari pelatih kepada peserta) dalam training. Oleh karena itu diperlukan adanya penerapan prinsip paedagogis dalam proses pembelajaran, agar tujuan

dan sasaran dari proses pembelajaran menjadi tepat sasaran dan dapat diterima secara tepat oleh peserta pelatihan.

E. Aturan Pembelajaran

Untuk melancarkan proses pembelajaran harus ada aturan yang perlu diperhatikan. Proses belajar yang tepat guna adalah proses belajar yang didalamnya mengikuti kaidah yang menunjukkan adanya pencapaian belajar yang terarah dan sistematis.

1. Aturan pembentukan asosiasi

- a. Perlu sering adanya pengulangan, untuk mendapatkan penguasaan perlu dilakukan pengulangan perilaku. Untuk itu perusahaan perlu melakukan program pembiasaan penerapan hasil belajar.
- b. Perlu adanya perhatian dan minat, tercapainya tujuan pembelajaran sangat didukung oleh kemampuan peserta pembelajaran untuk dapat memperhatikan secara terfokus kepada materi yang sedang dipelajarinya. Tanpa adanya kesediaan diri yang kuat, konsentrasi peserta pembelajaran bisa menurun, sehingga perhatiannya menjadi kurang dapat difokuskan kepada tujuan pembelajaran.
- c. Pengulangan bersifat distributif, repetisi di dalam proses pembelajaran hendaknya bertujuan untuk memastikan bahwa materi yang diajarkan sudah terdistribusikan secara menyeluruh dan merata, sehingga tidak terjadi adanya salah pengertian yang disebabkan karena perolehan pengetahuan yang tidak utuh atau menyeluruh.
- d. Prinsip pembelajaran keseluruhan, aspek keseluruhan dari tujuan instruksional umum kegiatan pembelajaran harus bisa memberikan gambaran secara menyeluruh mengenai tujuan pembelajaran.
- e. Pengulangan aktif dengan membaca keras lebih efektif, untuk lebih dapat diingat oleh peserta didik, terkadang perlu melakukan pengulangan membaca dengan volume suara yang keras.

- f. STM (memori jangka pendek) bisa menurun dengan cepat, hasil pembelajaran yang hanya tersimpan di dalam memori jangka pendek, dapat menjadikan materi yang sudah dipelajari tidak akan bisa bertahan lama di dalam ingatan, dan lebih banyak memberikan efek lupa.
- g. Memori menjadi lebih baik dengan metode pengelempokan, jika materi yang harus diingat jumlahnya terlalu banyak, maka untuk mempermudahnya perlu dibuat pengelompokan materi.

2. Hal yang membantu pembelajaran selektif

- a. Menggunakan metode seleksi positif, untuk mendapatkan hasil yang efektif proses pembelajaran perlu memperhatikan materi yang akan disampaikan. Jika materinya lebih didominasi oleh aspek pengelihatan, maka sebaiknya materi pembelajaran memfasilitasi peserta dengan memberikannya melalui tampilan atau tayangan. Jika materi yang disampaikan sangat membutuhkan pendengaran, maka materi pembelajaran perlu memberikan materi dengan menggunakan bunyi atau suara.
- b. Pengetahuan tentang hasil adalah yang penting, pemahaman peserta mengenai hasil yang akan didapatkannya dapat membantu peserta didik untuk bertindak secara selektif dalam mengikuti proses pembelajaran.
- c. Hubungan kausa dibuat jelas dan berarti, minat pekerja untuk mengikuti kegiatan pembelajaran dapat dipengaruhi oleh adanya keterkaitan antara pekerjaannya sekarang dan pekerjaannya dimasa yang akan datang setelah mengikuti pelatihan.
- d. Diperlukan adanya instruksi yang baik, pemahaman peserta mengenai materi belajarnya tidak hanya ditentukan oleh kapasitas intelektual, tetapi juga dapat dibentuk melalui kemahiran dari instruktur untuk

memberikan instruksi yang mudah ditangkap dan dimengerti oleh peserta pembelajaran.

F. Menentukan Kebutuhan Pelatihan

Analisa kebutuhan pelatihan merupakan langkah yang paling awal dalam suatu sistem pelatihan kepada para pekerja. Aspek yang perlu diperhatikan untuk mengetahui kebutuhan pelatihan adalah menentukan tipe pelatihan yang akan dilakukan dan mencapai tujuan dari perusahaan.

1. Tiga tipe analisa kebutuhan pelatihan

- a. Analisa Organisasional, menentukan faktor-faktor organisasional yang memfasilitasi dan menghambat pelatihan. Misalnya organisasi menganggap pelatihan penting dilakukan tetapi karena keterbatasan finansial sehingga tidak membolehkan karyawan mengikuti pelatihan. Padahal sebenarnya organisasi memang benar-benar harus melakukan pelatihan untuk dapat meningkatkan performa organisasinya. Analisa ini disusun atas suatu tujuan terencana yang hendak dicapai organisasi, dan juga kemampuan organisasi untuk dapat menyelenggarakannya.
- b. Analisa tugas, bila analisa organisasi menunjukkan sesuatu yang positif maka selanjutnya adalah melakukan analisa tugas. Dasarnya adalah uraian dari hasil analisa pekerjaan (anajab), tujuannya untuk mengenali tugas yang akan diajarkan dan membangun kompetensi pekerjaan. Isinya adalah mengenali apa yang akan diajarkan dan bagaimana cara mempelajarinya.
- c. Analisa pekerja, yaitu analisa yang dilakukan untuk menentukan pekerja yang bisa dan harus mengikuti pelatihan. Kesalahan terbesar organisasi melakukan pelatihan adalah untuk memenuhi kuota anggaran program kerja, sehingga siapa saja dilibatkan dalam suatu pelatihan khusus tertentu. Hendaknya pekerja yang harus mengikuti pelatihan harus didasarkan kepada; penimbangan kerja, insiden kritis survey manajemen, pengetesan pengetahuan dan keterampilan, dan hasil dari

asesmen. Sebagai contoh pekerja yang nilai penimbangan karya menunjukkan skor yang rendah maka dapat disarankan mengikuti pelatihan.

G. Penyusunan Program Pelatihan dan Pengembangan

Menyusun program pelatihan dan pengembangan adalah sesuatu yang terencana. Tidak mungkin bisa manajemen mencapai target pelatihan jika pelatihan tidak disusun dalam suatu perencanaan yang matang. Sama halnya dengan proses pembelajaran, untuk dapat mencapai hasil belajar yang memadai maka individu perlu memiliki kesiapan. Oleh karenanya manajemen perlu untuk menyusun langkah-langkah dalam membuat program pelatihan dan pengembangan bagi pekerja. Perhatikan langkah-langkah berikut, yang bisa digunakan untuk melakukan penyusunan program pelatihan dan pengembangan :

1. Identifikasi kebutuhan pelatihan atau studi pekerjaan

Miner (1992) mengembangkan ada 4 macam keterampilan yang pada umumnya diberikan dalam pelatihan : a. *Knowledge based skill* (keterampilan yang berbasis pada pengetahuan yang dikuasai misalnya training untuk menjalani pekerjaan sebagai customer service) ; b. *Singular behavior skill* (kecakapan perilaku kerja yang sederhana misalnya senyum dalam melayani customer) ; c. *Limited interpersonal skill* (kemampuan interpersonal terbatas misalnya cara mendelegasikan tanggung jawab terhadap bawahan) ; d. *Social interactive skills* (keterampilan sosial-interaktif misalnya kemampuan untuk memanager konflik, kepemimpinan yang efektif).

2. Penetapan sasaran

Training disusun berdasarkan sasaran yang akan dicapai, dan untuk mencapainya dibutuhkan komitmen dari pekerja untuk mencapai tujuan yang terbaik. Hasil dari penelitian yang dituliskan Porter & Latham (2013) menuliskan adanya temuan hubungan antara tingkat komitmen tujuan karyawan dan kinerja departemen terkait dengan komitmen mencapai sasaran pembelajaran. Sasaran

dibagi menjadi dua yaitu sasaran **umum**, yang masing-masing dibedakan lagi menjadi sasaran pelatihan (adanya pengenalan prinsip-prinsip umum yang dapat digunakan dalam situasi kerja sehari-hari) dan sasaran bagi subjek (setelah mengikuti pelatihan karyawan menampilkan perilaku kerja yang sesuai dan yang didapatkannya dari pelatihan). Sasaran **khusus**; sasaran kognitif (peserta memahami dan mampu mengidentifikasi), sasaran afektif (peserta menunjukkan adanya kesediaan), sasaran psikomotor (penguasaan motorik dalam menjalani pekerjaan misalnya mengetik).

3. Penetapan kriteria keberhasilan dengan alat ukurnya

Menurut Goldstein dan Ford, Ukuran keberhasilan pelaksanaan pelatihan adalah tingkat efektivitasnya, yang biasanya dapat dilihat melalui perubahan perilaku yang berdampak kepada kinerja organisasi, pekerja menjadi lebih kreatif, tercapainya tujuan yang semakin meningkat, dan terciptanya peningkatan kualitas kerja (Alipour, Salehi, & Shahnavaz, 2009). Apabila trainee menunjukkan adanya penguasaan, maka dapat disimpulkan proses pelatihan efektif, dan diprediksi akan membantu peningkatan kinerja organisasi. Untuk mengetahui adanya penguasaan yang meningkat, sebelum pelatihan dilakukan ujian tentang taraf penguasaan trainee (*pre-test*), dan dibandingkan dengan hasil ujian yang diberikan setelah pelatihan diberikan, kemudian dihitung taraf kontribusinya.

4. Penetapan metode pelatihan

- a. Kuliah : untuk biaya yang rendah dan waktu yang cukup singkat.
- b. Konfrensi : pengembangan pengertian dan pembentukan sikap baru melalui diskusi.
- c. Studi kasus : untuk melatih daya fikir yang analitis.
- d. Bermain peran : pemahaman mengenai pengaruh perilaku melalui sandiwara.
- e. Bimbingan terencana : urutan langkah yang menjadi pedoman kerja.

- f. Simulasi : melatih dalam kondisi kerja buatan yang mirip dengan kondisi kerja asli.

5. Percobaan dan riset

Setelah kebutuhan pelatihan, sasaran pelatihan ditetapkan, kriteria keberhasilan dan alat ukurnya dikembangkan, bahan untuk latihan dan metode latihan disusun dan ditetapkan maka langkah berikutnya adalah melakukan uji coba paket penelitian.

H. Model Penilaian Efektifitas Dari Program Pelatihan & Pengembangan

Tujuannya adalah *knowledge transfer* dan efektivitas programnya dirumuskan kedalam sebuah pertanyaan ; “apakah tercapainya sasaran pelatihan menghasilkan peningkatan unjuk kerja pada pekerjaan?”. Efektivitas pelatihan dan pengembangan dapat dilihat melalui pencapaian dari prosesnya, yang dapat dilihat melalui aspek perubahan dan aspek tingkat unjuk kerja yang dicapai setelah pelatihan diberikan.

1. Model reaksi dari trainee

Adanya penilaian dari peserta sebagai umpan balik terhadap program, peserta memberikan penilaian atas manfaat pelatihan bagi unjuk kerjanya. Bila peserta mendapatkan banyak pengetahuan dan kemampuan kerja, pekerja memberikan umpan balik yang menggembirakan bagi penyusun program pelatihan. Umpan balik yang baik menunjukkan adanya respon yang baik pada peserta pelatihan (Munandar, 2007).

2. Model *after-only* dan *before-only*

Didasarkan pada hasil tes yang dilakukan setelah pelatihan diberikan (*after*), sebelum proses pelatihan peserta diberikan sejumlah tes yang mengungkap mengenai kemampuan yang akan diberikan pada program pelatihan. Jika peserta belum menunjukkan adanya kemampuan yang memadai, maka program pelatihan akan dianggap efektif untuk diberikan.

Didasarkan pada hasil tes yang dilakukan sebelum pelatihan diberikan (*before*), setelah proses pelatihan peserta diberikan sejumlah tes yang mengungkap perolehan mengenai kemampuan yang didapatkannya melalui proses pelatihan. Jika hasil setelah pelatihan menunjukkan selisih yang tinggi dibandingkan tes sebelum pelatihan diberikan, maka pelatihan yang diberikan dianggap sudah efektif.

Didasarkan pada hasil tes sebelum dan sesudah pelatihan diberikan (*before-after*), tes sebelum dan sesudah pelatihan dijadikan sebagai data untuk menganalisa efektivitas program pelatihan yang diberikan. Hal ini bisa dilakukan dengan melakukan uji-perbandingan, jika hasil statistiknya menunjukkan adanya perbedaan yang signifikan maka program tersebut dapat dikatakan efektif.

3. Model implikasi bagi karyawan

Dengan pelatihan kontribusi karyawan menjadi bertambah, maka implikasinya adalah harus ada imblan seperti kenaikan karir atau gaji. Pelatihan diberikan harus memberikan implikasi langsung terhadap kemampuan kerja peserta, sehingga peserta menjadi lebih terlatih dalam menjalankan pekerjaannya.

I. Menentukan Prioritas Pelatihan

Prioritas pelatihan harus dapat mengidentifikasi analisa kesenjangan, yang diartikan sebagai analisa tentang adanya indikasi jarak antara kapabilitas organisasi dan posisi kapabilitas pekerja. Idealnya manajemen perlu membuat suatu pemeringkatan kebutuhan pelatihan berdasarkan tujuan organisasi. Hasil dari analisa kesenjangan merupakan petunjuk untuk menentukan pelatihan mana yang harus dilakukan. Semakin besar indeks kesenjangannya, semakin penting pelatihan untuk dilakukan. Misalnya saja posisi kapabilitas organisasi (standard organisasi) lebih besar dari pada kapabilitas pekerja (hasil kerja yang ditampilkan). Berarti pekerja perlu mendapatkan suatu pelatihan.

Keberhasilan suatu pelatihan akan terlihat melalui tujuan dan pencapaiannya. Tujuan yang dimaksudkan adalah serangkaian hasil yang akan dicapai melalui proses pelatihan. Pelatihan adalah sekumpulan hasil yang sudah berhasil dicapai karena proses pelatihan. Pada dasarnya jika setelah pelatihan menunjukkan rendahnya indeks kesenjangan antara kapabilitas organisasi dan kapabilitas pekerja, adalah indikator adanya ketepatan pelaksanaan pelatihan.

J. Contoh Penyusunan Program Pelatihan

Nama Pelatihan : Pelatihan Pelayanan Prima

Rujukan : Hasil Pemeriksaan dan Kebutuhan Organisasi

1. Organisasional : ingin memfokuskan diri kepada peningkatan kualitas pelayanan dan mempunyai anggaran yang memadai. Indikator kebutuhannya adalah karena bisnis utama dari perusahaan membutuhkan adanya dukungan dari pemberian pelayanan yang prima. Perusahaan mempunyai hasil kajian studi yang menunjukkan posisi pelayanan dari organisasinya berada jauh dibawah dari pesaing bisnisnya (*bench mark*)
2. Tugas yang akan dipelajari : perlu mengenali tentang indikator dari bentuk-bentuk kemampuan pelayanan yang menghasilkan kepuasan pelanggan. Hal ini juga termasuk penyusunan modul pembelajaran, termasuk metode pembelajarannya, metode untuk melakukan evaluasi terhadap hasil pencapaian dari pelatihan

Tugas yang akan dipelajari : Cara mendengarkan pelanggan, cara menjawab pelanggan, cara memperlakukan pelanggan, cara memahami kebutuhan pelanggan.

Cara tugas dipelajari : Pelatihan dalam kelas dengan metode bermain peran dan simulasi atau dengan penugasan langsung.

3. Pekerja yang akan mengikuti pelatihan : perlu menentukan pekerja mana yang perlu mengikuti pelatihan. Bisa didasarkan kepada hasil pengukuran kinerja. Jika petugas

customer relation menunjukkan performa yang rendah (cara menjawab dan memahami kebutuhan masih buruk) maka pekerja tersebut perlu mendapatkan pelatihan.

Soal-soal latihan

1. Jelaskan perbedaan antara pelatihan dan pengembangan !
2. Jelaskan tentang tujuan pelatihan dan pengembangan!
3. Berikan pandangan anda tentang teori koneksionisme dan kognitif yang digunakan dalam proses pelatihan dan pengembangan!
4. Sebutkan dan jelaskan 6 tahap penyusunan program pelatihan & pengembangan!
5. Sebutkan dan jelaskan tentang metode penilaian efektifitas program pelatihan & pengembangan !

PENIMBANGAN KARYA

Sasaran :

- Mengerti tentang penimbangan karya
- Mengerti tentang teknik penimbangan karya
- Mengetahui prosedur penimbangan karya
- Mengetahui faktor yang dapat meningkatkan efektivitas penimbangan karya

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

dicapainya dengan bahasa yang mendetil, dan menguraikan apa yang belum dicapai termasuk hambatannya. Di dalam sistem kerja yang ukuran kinerja dan uraian kerjanya sudah tersusun dengan baik, si pekerjanya adalah pelaku yang lebih mengerti dan mengetahui perilaku kerjanya. Pekerja sudah mengerti dengan baik kinerja apa saja yang sudah dicapainya dan tugas-tugas apa saja yang belum dapat diselesaikannya. Pekerja adalah pelaku kerjanya sendiri, sehingga dengan kejujurannya mereka lebih mengerti tentang mudahnya menjalankan pekerjaan, sehingga mereka dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Pekerja merupakan pelaku yang lebih paham tentang hambatan kerja yang ditemukannya saat bekerja. Pekerja adalah pelaku yang sangat mengetahui apa saja yang sudah dilakukannya untuk mencapai kinerja yang optimal.

5. **Pelanggan** : dalam keadaan tertentu langganan dapat memberikan penimbangan kinerja karyawan. Pekerjaan seperti pelayan, pelayanan pelanggan, kasir, atau pekerjaan lain yang langsung bersentuhan dengan konsumen (*front liner*), akan menjadi lebih baik jika mereka dinilai langsung oleh pelanggan. Pelanggan adalah umpan balik yang sangat bermanfaat dalam memberikan pelayanan yang prima. Pelaku ini berguna untuk menilai kinerja bagi para pekerja yang berada di barisan depan (*front liner*), atau dengan kata lain pekerja yang kinerjanya sangat berkaitan dengan kemampuan melayani pelanggan, pekerja yang hasil kerjanya sangat ditentukan oleh kepuasan dari pelanggan.

D. Kesalahan-Kesalahan Dalam Penimbangan

Banyak keluhan yang disampaikan oleh pekerja terkait dengan umpan-balik kinerja yang diberikan pihak manajemen kepada dirinya. Salah satu yang menjadi fokus perhatian adalah pekerja menganggap indeks kinerjanya tidak sesuai dengan apa yang sudah dikerjakan dan dicapai dalam bidang kerjanya, pekerja menganggap ada ketidak akuratan indikator yang digunakan untuk menilai kinerjanya. Kondisi seperti ini mudah

untuk ditelusuri tentang sumber ketidak akuratannya. Biasanya adalah karena perusahaan menentukan indikator yang dianggap akurat untuk suatu bidang kerja, kemudian digunakan secara menyeluruh pada bidang kerja yang lainnya. Hal yang paling umum menjadi penyebab munculnya kesalahan penilaian adalah ketegasan atau kemurahan dari penilai tendensi sentral, kesan pertama yang baik, atau kesan pertama yang buruk (Deb, 2008; Lunenburg, 2012).

Secara metodologi ada beberapa hal yang menjadi sumber penyebab munculnya kesalahan dalam melakukan penimbangan karya. Yaitu penimbangan karya tidak menggunakan pendekatan penialain berbasis posisi (bidang kerja) sehingga metode pengukurannya menjadi tidak akurat (*un-valid*), penimbangan karya disusun dengan indikator yang tidak terukur sehingga kemudian tidak dapat dihitung dan dinilai (data tidak jelas dan simpang-siur) serta memunculkan banyak kesalahan (*error*).

Berikut ini ada beberapa hal yang bisa disebut sebagai kesalahan dalam melakukan penimbangan karya.

1. **Konstan atau Pendistribusian** : kelembutan hati dari penilai kerja akan mengakibatkan adanya kemurahan hati untuk memberikan nilai yang tidak buruk kepada pekerja, meskipun pekerja yang dinilai hasilnya masih kurang dari harapan. Kekerasan sikap dari orang yang menilai kerja, cara ini mengakibatkan adanya penialaian yang terlalu ketat, dimana penilai menggunakan standar lebih tinggi sebagai ekspresi atas sikapnya yang keras dalam memberikan penilaian. Kecenderungan terpusat (*central tendency*), yaitu suatu kecenderungan untuk mengacu kepada penilaian pribadi sebagai pusat kebenaran dan melupakan adanya acuan yang berlaku.
2. **Faktor dominan** : Kesan pertama (*hallo effect*) merupakan kesalahan yang tidak memperhatikan bahwa proses penialaian dilakukan berdasarkan hasil kerja pada suatu rangkaian waktu, kesan pertama terlalu menekankan penialain berdasarkan kesan pertama yang ditampilkan. Efek

bagian awal dan akhir (*primary and recency effect*), biasanya efek ini muncul karena orang-orang yang melakukan penilaian hanya mengingat bagian awal atau bagian akhirnya, mereka lupa adanya rangkaian waktu tengah, yang mana kadangkala pada bagian ini pekerja mampu menunjukkan kinerja yang optimal.

3. **Egosentrik** : Kesalahan yang sifatnya mencolok (kontras), kesalahan ini muncul karena antara hasil penilaian berbeda secara keseluruhan dengan kinerja aktual yang sudah dicapai pekerja. Kesamaan, memberikan adanya kesalahan dalam memberikan penilaian kerja; penilai melupakan esensi yang akan dinilai yaitu hasil kerja. Karenanya apapun kesamaan pekerja dengan penilai akan membentuk rasa yang akan memberikan penilaian yang baik. Perbandingan yang salah karena penggunaan ego dari penilai kerja ternyata juga membantu atas meningkatnya angka kesalahan dalam melakukan penimbangan karya, adanya keterlibatan ego akan membentuk penilaian yang ambigu (bias)

E. Mengatasi Kesalahan Penimbangan

Untuk dapat menghadapi persaingan industri, setiap organisasi industri berharap dapat mengetahui gambaran kinerjanya secara internal dan mengetahui posisi kinerjanya secara eksternal dengan membandingkan kinerjanya dengan kinerja organisasi yang menjadi pesaingnya. Oleh karenanya perusahaan tidak menginginkan adanya data-data yang tidak akurat atas pengukuran kinerja yang terdapat di dalam organisasinya.

1. Sebelum penimbangan : berkomunikasi, dilatih, perencanaan, mendorong bawahan. Hal ini berkaitan langsung dengan aktivitas perusahaan untuk mengkomunikasikan secara jelas maksud dari strateginya. Kemudian perusahaan membuat indikator berbasis posisi sesuai yang sejalan dengan strateginya (Pella, 2010). Indikator tersebut sebaiknya dibuat menjadi indikator kuantitatif sehingga dapat dihitung dan memudahkan

- pengukuran. Jangan lupa juga organisasi perlu menjamin bahwa ukuran-ukuran yang ada sudah akurat adanya (*valid*).
2. Selama wawancara : penimbang menunjang peran serta bawahan, menimbang perilaku unjuk kerjanya, berfikap khusus dan nyata, pendengar yang aktif, menetapkan tujuan untuk perbaikan bagi karyawan
 3. Sesudah penimbangan : mengkomunikasikan unjuk kerja bawahan, menilai secara periodik, membuat reward yang sesuai dengan unjuk kerja. Atasan perlu memberikan informasi tentang hasil unjuk kerja yang sudah dicapai bawahan sesuai dengan periode berkala yang terbaru. Atasan juga perlu memberikan bonus terhadap hasil kerja yang memuaskan.

F. Teknik Penimbangan karya

Proses untuk mengenali teknik penimbangan karya yang baik, merupakan proses yang benar-benar membuat manajemen harus dapat memperhatikan secara langsung apa saja yang dikerjakan oleh para pekerja (*job desc*), memperhatikan standar pencapaian hasil kerja (*target*), cara untuk menyelesaikan pekerjaannya (perilaku kerja). Oleh karenanya untuk mempermudah pihak manajemen perlu untuk melibatkan orang-orang yang memang memegang jabatan yang akan dinilai. Melalui para pemegang jabatan manajemen dapat mengenali keberhasilan pencapaian kerja suatu posisi kerja. Pada banyak organisasi industri teknik ini kemudian bekerjambang menjadi teknik penilaian kinerha berbasis kompetensi yang menggunakan indikator *key performance indicator*. Kompetensi dari KPI menggambarkan tentang pekerjaan sehari-hari yang dilakukan oleh para pekerja (perilaku kerja), kompetensi dari KPI juga dapat menuntut komitmen para pekerja untuk mencapai standar perilaku kerja yang diharapkan.

Selain cara dengan menggunakan KPI, pada banyak praktek penimbangan karya juga ditemukan teknik-teknik yang lainnya, yaitu ;

1. Relatif / Nisbi : tenaga kerja dibandingkan dengan tenaga kerja lain yaitu dengan cara : pemeringkatan ukuran kelompok (penggolongan kinerja ; baik, sedang dan buruk), pemeringkatan perorangan (mencegah timbulnya untuk menilai baik semua, sedang-sedang semua, atau buruk semua), pemeringkatan berpasangan (tenaga kerja dibandingkan secara berpasangan dengan tenaga kerja lainnya).
2. Peristiwa Genting : perilaku kerja nyata kuncinya terlihat pada situasi yang genting atau kritis. Situasi genting yang berhasil diselesaikan pekerja dijadikan sebagai indikator atas adanya penialain yang baik atas hasil kerja. Misalnya saja seorang direktur yang mampu menyelamatkan neraca keuangan perusahaan yang minus menjadi surplus tiliunan rupiah dalam kurun waktu 1 tahun ketika krisis global melanda sektor industri.
3. *Rating Scales* : menimbang dengan memperhatikan faktor-faktor pelaksanaan kerja seperti kooperatif, loyalitas, kuantitas dan kualitas kerja. Penimbangan disusun dalam suatu bentuk penskalaan rating, yang disesuaikan dengan komponen yang akan diukur dari pekerja.
4. Manajemen By Objektives : menggunakan ukuran dengan melihat sasaran-sasaran yang harus dicapai oleh karyawan selama jangka waktu tertentu. Obejek-objek yang sudah dicapai pekerja adalah ukuran kinerjanya. Bila objek dicapai tetapi kurannng sesuai ukuran standar manajemen maka pekerja tersebut menunjukkan kinerja yang perlu untuk ditingkatkan.

G. Objek yang Dinilai

Karena adanya berbagai jenis jabatan dalam satu divisi (misalnya manajer, supervisor, staff, admin) karena itu penilaian juga harus memperhatikan perbedaan posisi yang ada. Oleh Sebab itu pemeriksa harus memahami dengan baik mengenai objek yang dinilai dan tujuan dari penilaian (Sumintono & Widhiarso, 2015).

Objek yang dinilai merupakan penandaan terukur yang memang sudah ditetapkan oleh organisasi kerja untuk sebuah jabatan, kebanyakan perusahaan mengaplikasikannya sebagai *key performance indicator* (penanda kinerja). Ukurannya adalah tanda-tanda perilaku kerja yang harus mampu dilakukan pekerja, tanda-tanda pencapaian terhadap target kerja. Jika pekerja memenuhi tanda-tanda kemampuan perilaku kerja dan tanda pencapaian target kerja maka pekerja mempunyai kinerja yang sudah sesuai dengan kualifikasi. Sedangkan pekerja yang masih belum dapat memenuhi tanda-tanda yang diharapkan maka pekerja memerlukan tindakan lebih lanjut untuk diberikan program konseling dan pengembangan (*need improvement*).

Perlu adanya kebijakan tertulis dari pihak manajemen tentang objek yang akan dinilai terhadap hasil kerja dan objek yang harus dicapai oleh pekerja. Kebijakan tertulis ini sangat penting untuk memberikan kebijakan yang pasti mengenai perilaku kerja dan kinerja karyawan. Ketika membuat kebijakan ini hendaknya jangan sampai terjadi adanya penyimpangan hasil penimbangan kerja yang disebabkan karena adanya ketidaksesuaian antara objek yang dinilai dan objek yang biasanya dilakukan oleh pekerja sesuai dengan uraian pekerjaannya (*job description*). Penyimpangan ini akan berakibat kepada tumpang tindihnya perilaku kerja karyawan, tindakan pengembangan dan pelatihan kepada para pekerja.

Pekerja yang sudah dapat memenuhi kualifikasi pekerjaan dapat diartikan sebagai pekerja yang sudah berhasil mencapai objek penilaian yang sudah ditetapkan manajemen dan kinerja sudah sesuai harapan pencapaian manajemen. Hasil penilaian kerja tidak serta merta menjamin adanya kenaikan jabatan, tetapi memang benar pekerja yang sudah memenuhi kualifikasi dianggap sebagai pekerja yang mampu menjalankan jabatannya sesuai standard perusahaan yang pada akhirnya membuka kesempatan bagi pekerja untuk mendapatkan kenaikan jabatan.

H. Kinerja dan Standard Operational Procedure

Pada tingkatan organisasi, perusahaan mempunyai standar pelaksanaan kerja yang harus dilakukan oleh setiap pekerjanya. Standar pelaksanaan kerja adalah tindakan yang harus dilakukan oleh semua pekerja (sesuai unit kerjanya), sehingga organisasi dapat menjamin adanya perilaku kerja yang bermutu dan mencapai hasil kerja yang baik. Standar pelaksanaan kerja disusun dan dirumuskan untuk mendapatkan tindakan kerja yang baku dan konsisten yang mampu memberikan sumbangan positif terhadap kinerja karyawan. Standar tindakan kerja sangat terkait dengan upaya organisasi untuk menjamin mutu penyelenggaraan kegiatan kerja pada seluruh unit kerja.

Sebuah organisasi industri yang visinya ingin menjadi pemimpin industri pada suatu produk tertentu, maka organisasi tersebut sudah mempunyai standar operasional yang tuntutannya tinggi dan dilakukan dengan pola yang ketat. Tuntutan tinggi berarti ada harapan yang tinggi terhadap semua pekerjanya dalam menyelesaikan seluruh tugas dengan kemampuan kerja yang tinggi dan pengalaman kerja yang terbaik. Karena ingin menjadi pemimpin pasar, maka standar pelaksanaan kerjanya harus berada pada posisi yang lebih tinggi dari industri lain yang menjadi pesaingnya. Pola yang ketat, berarti perusahaan sudah menerapkannya di dalam suatu fungsi manajemen yang dalam arti standar pelaksanaan kerja disusun berdasarkan rancangan kerja, untuk tujuan menata perilaku kerja yang teratur, menggerakkan pekerja untuk melaksanakannya dengan disiplin, dan melakukan kontrol terhadap pelanggaran dan kelemahan yang ada.

Standar pelaksanaan kerja memang memberikan efek yang positif bagi para pekerja, dengan catatan bila hal ini diterapkan dalam suatu fungsi manajemen, yang dalam arti lainnya dijadikan sebagai subjek dalam menjaga dan menjamin mutu. Pekerja atau karyawan (semua level) adalah orang-orang yang melakukan sistemnya, manajemen adalah pelaku yang merumuskan dan mengawasinya. Pada kasus tertentu ada

banyak pekerja yang bekerja tidak sama dengan prosedur kerja yang ditentukan, tetapi justru hasil kerjanya jauh lebih baik dan pencapaiannya sangat dapat memberikan jaminan bagi unit kerjanya terhadap kinerja yang lebih baik. Dalam kasus ini yang muncul bukanlah ketidakseusian perilaku kerja, tetapi yang terjadi adalah proses peningkatan cara kerja (*improvement*) menuju kepada hasil kerja yang melebihi dari standar yang diharapkan.

Metode *improvement* dapat digunakan oleh semua pekerja yang memang mau berusaha untuk mencapai kinerja yang lebih baik dan menjadi yang terbaik. Salah satu cara untuk meningkatkan kinerja adalah harus dapat bertindak di luar dari standar kebiasaan yang sudah ada, dan juga dengan mau berinisiatif untuk mencari tindakan kerja yang dapat mengatasi hambatan dari standar kerja yang sedang berjalan. Mengganti kebiasaan kerja dan melakukan insiatif untuk memperbaiki pola yang sedang berjalan adalah tindakan meningkatkan kinerja (*improvement*).

Performa kerja yang rendah juga ditemukan pada proses kerja yang menunjukkan penyimpangan pelaksanaan SOP. Seharusnya SOP disusun untuk mendapatkan prosedur pelaksanaan kerja yang dapat menjamin tercapinya hasil kerja sesuai dengan standar. Kasus buruknya kinerja dapat dikenali karena adanya pelaksanaan SOP yang tidak konsisten (Quinn, 2017). Pola perilaku kerja yang dapat mengikuti standar pelaksanaan kerja yang berlaku dapat memberikan jaminan adanya kinerja yang bermutu, tetapi jika ingin mencapai kinerja yang lebih baik dan melebihi standar yang diharapkan maka perlu melakukan peningkatan pola kerja. Agar dapat menunjang pencapaian hasil kerja yang terbaik, manajemen perlu memberikan kesempatan bagi para pekerjanya untuk melakukan *improvement* terhadap standar tindakan kerjanya. Dengan pengendalian yang terarah dan akurat, manajemen membuat suatu program yang memberikan kesempatan bagi para pekerjanya untuk mendapatkan hasil kerja yang terbaik. Perlunya pengendalian terhadap *improvement* bertujuan untuk

menjaga agar tindakan peningkatan pola kerja yang dilakukan pekerja dapat sesuai dan bisa diintegrasikan dengan arah dan proses bisnis dari organisasi.

I. Penimbangan Kerja dan Peningkatan Karir Kerja

Hubungan yang dapat dilihat secara langsung pada variabel penimbangan kerja adalah prestasi kerja. Cara yang dipercaya objektif untuk menilai prestasi kerja karyawan adalah dengan melakukan penimbangan kinerja (*performance appraisal*). Prestasi kerja merupakan ukuran yang sudah mampu dikerjakan dan capai oleh pekerja, setelah mendapatkan pelatihan, pengarahan, petunjuk dan uraian pekerjaan. Apapun yang mampu dicapai pekerja dalam kurun waktu tertentu (yang sudah ditetapkan) merupakan prestasi kerja karyawan.

Jika hasil kerjanya melebihi dari target yang diharapkan maka prestasinya adalah prestasi yang unggul, tetapi jika sebaliknya dimana hasil yang dicapai pekerja di bawah standard yang sudah ditetapkan maka prestasinya adalah prestasi yang tidak memuaskan. Pekerja-pekerja yang secara konsisten mampu mencapai target kerjanya melebihi standard yang ditetapkan dianggap mempunyai potensi besar yang membuat pekerja dipandang sudah benar-benar menguasai bidang pekerjaannya dan mampu membangun sistem kerja yang lebih baik dari yang sudah ada. Pada kebanyakan sistem manajemen, pekerja yang demikian mempunyai kesempatan besar untuk mendapatkan peningkatan karir.

Kesempatan ini diberikan karena dianggap mampu bekerja secara optimal melalui kemauan mencapai hasil kerja yang lebih baik, sudah menguasai bidang kerja yang dihadapinya, dan mampu membangun sistem kerja yang lebih baik. Karenanya perlu diberikan tugas-tugas yang lebih menantang lagi, yang salah satunya adalah dengan memberikan peningkatan karir. Seperti misalnya seorang supervisor yang mampu memberikan analisa laporan yang selalu memuaskan kepada manajerya, mampu berinisiatif untuk memodifikasi

penerapan sistem kerja yang sesuai dengan arahan manajernya, mampu melakukan pendekatan secara personal sehingga para staffnya mampu menjaga perilaku kerja terbaiknya untuk fokus terhadap penyelesaian tugas unit kerjanya. Kinerja ini muncul secara konsisten di dalam masa kerjanya selama 3 tahun, maka supervisor ini berhak mendapatkan kesempatan untuk mendapatkan peningkatan jabatan.

J. Contoh Penilaian Kinerja Dengan Menggunakan KPI

Nama : Barleys Sigun
 Jabatan : Account Executive
 Lingkup Kerja : Finance
 Pemeriksa : Kminsu Hefans (atasan langsung)

Perilaku Kerja	KPI	Keterangan
Membuat rencana pemasaran yang sejalan dengan pencapaian target.	Dokumentasi rancangan pemasaran dengan uraian perkiraan pencapaian target	Lengkap, Jelas dan tepat waktu, OS tinggi (> 500 juta per bulan selama 1 tahun)
Membuat prakarsa pinjaman sesuai dengan kondisi pasar dan kriteria resiko	Dokumentasi prakarsa paket peminjaman yang sesuai dengan ketentuan serta target	Lengkap, Jelas dan lebih cepat dari batas waktu
Melakukan investigasi keabsahan dokumen sesuai ketentuan yang ditetapkan	Tersedianya berkas yang lengkap dan akurat calon peminjam	Lengkap dan akurat
Melakukan pembinaan kepada kreditur untuk menjaga kualitas asetnya sesuai dengan aturan yang berlaku	Dokumentasi tindakan kemitraan dan data perkembangan usaha kreditur	Lengkap dan akurat
Menjaga pengembalian pinjaman dari kreditur dan menekan kredit macet	Dokumen pencapaian pengembalian pinjaman sesuai waktu, data pencapaian pemasukan dan data daftar hitam.	Data NPL rendah (< 1,00), data daftar pemasukan dan daftar hitam lengkap dan akurat

Quality Time delivery Personal target

* tidak ada = 0 tidak tercapai = 0 NPL = non performing loan (target tunggakan < 1, 5)

Tidak lengkap = 1 kurang sesuai = 1 OS = Outstading (target meminjamkan 6M pertahun)

Lengkap = 2 sesuai waktu = 2

Sangat lengkap = 3 cepat = 3

Perolehan :

1. Perencanaan : 2,5
2. Investigasi 3
3. Pengembalian : < 1,5
4. Prakarsa 3
5. Pembinaan 3

Hasil Kerja : Mencapai KPI

Soal-soal latihan

1. Jelaskan apa yang dimaksud dengan penimbangan karya!
2. Sebutkan dan jelaskan tentang teknik-teknik penimbangan karya!
3. Berikan penjelasan anda tentang prosedur penimbangan karya!
4. Sebutkan faktor apa saja yang dapat meningkatkan efektivitas penimbangan karya!

KONDISI KERJA DAN PSIKOLOGI KEREKAYASAAN

Sasaran :

Mengerti psikologi kerekayasaan

Mengerti pendahulu psikologi kerekayasaan

Mengerti tentang pengaruh kondisi kerja terhadap perilaku

Mengerti sistem mesin-manusia

Mengerti tentang penggunaan alat audio-visual dalam industri

Memahami fungsi alat kendali

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 pemoborosan kerja terdapat sistem atau metode kerja yang membuat pekerjanya tidak bisa mencapai hasil kerja yang baik, kalau ada yang hasilnya baik ternyata memberikan efek negatif kepada para pekerjanya. Misalnya menjadi cidera 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 kerekayasa atau istilah lainnya adalah kerekayasa faktor-faktor dari manusia, kerekayasa manusia, biomekanika, ergonomika dan psikologi eksperimen terapan.

Tujuan dari penerapan psikologi kerekayasa 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 fungsinya 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 pandangan 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.

F. Sistem Mesin dan Sistem Manusia

Mesin bekerja dengan suatu sistem dalam suatu rangkaian perangkat keras. Mesin beroperasi membutuhkan peran manusia untuk menjalankan, mengawasi dan melakukan evaluasi atas kinerja mesin. Peranan manusia dalam menjalankan dimulai dari menghidupkan mesin, memastikan mesin bisa digunakan untuk melakukan proses kerja, dan mematikan mesin ketika proses kerja tidak lagi berjalan. Untuk mengawasinya, manusia memperhatikan hasil yang mampu dikerjakan oleh mesin, apakah terdapat kejanggalaan atau perbedaan dari yang sudah semestinya, dan mengawasi juga bahwa alat sudah digunakan sesuai dengan prosedurnya. Evaluasi dilakukan untuk menjaga hasil produksi, apakah mesin yang ada masih mampu mencapai standar kualitas dan kuantitas produksi, jika sudah tidak mampu maka perlu diberikan suatu treatment agar kinerjanya kembali optimal. Sistem mesin dan manusia adalah sistem dimana mesin dan manusia harus bekerja untuk menyelesaikan pekerjaan. Yang terbagi dua yaitu : *open-loop* (dioperasikan dengan kendali kerja) dan *closed-loop* (sistem yang dapat mengatur sendiri). Cara kerjanya :

1. Masukan : perintah, informasi, bahan
2. Pengolahan : dengan proses berfikir
3. Pengoperasian : manusia mengendalikan mesin
4. Mesin bekerja : kinerja mesin
5. Keluaran : mengevaluasi kinerja mesin yang dioperasikan

Peranan manusia atau interaksi manusia dan mesin yang paling mudah terlihat adalah ketika manusia mengendalikan mesin. Kinerja manusia diukur melalui kemampuannya dalam mengoperasikan alat kerja yang sesuai dengan standar dan prosedur yang sudah ditentukan. Setelah berjalan cukup lama, kinerja manusia tidak hanya dilihat melalui cara mengoperasikannya tetapi juga memperhatikan perawatan mesin kerjanya.

Jika alat kendali kurang tepat dapat membuat tenaga kerja menjadi kurang cepat dan kurang cermat dalam menggunakan alat kendali, maka akan memberikan efek yang merugikan. Dalam merancang alat kendali harus memperhatikan : jangan sampai ada anggota tubuh yang mendapat beban yang terlalu besar (harus berimbang dan sesuai), ada kesesuaian antara alat kendali dan gerakannya (handle kiri maka ada disebelah kiri dan digerakan dengan tangan kiri), mencocokkan alat kendali dengan lingkungannya, memperhatikan stereotipe tentang kebiasaan gerakan.

G. Penampilan dan Kemampuan Tubuh Manusia

Kemampuan tubuh bergantung kepada karakteristik seseorang yaitu kapasitas fisiologis, psikologis dan bio-mekanis (Baharuddin & Palerangi, 2019). Mengacu kepada uraian tersebut dapat dipahami bahwa jika kemampuan tubuh dan tuntutan tugas saling berinteraksi maka kita dapat mengenalinya melalui penampilan fisik. Penampilan tubuh yang tepat akan memudahkan pekerja menyelesaikan tuntutan tugasnya melalui kemampuan tubuh yang dimilikinya. Misalnya saja adalah seorang teller yang meja layanan kerjanya setinggi 140 cm, penampilan badannya hanya 140 cm, maka pekerja tersebut akan mengalami kesulitan dalam menanggapi tuntutan tugasnya. Sebaiknya penampilan mempunyai indeks yang lebih besar dari tuntutan kerjanya agar mampu menanggapi tuntutan pekerjaan. Contoh lainnya lagi misalnya adalah pekerja-pekerja gudang yang dimensi ruangnya sangat sempit, maka tampilan fisik yang kokoh dan tipis (ramping) adalah karakter yang cocok untuk bisa menjalankan pekerjaan di bagian gudang. Jika perusahaan mempunyai petugas gudang yang badannya tebal (gemuk dan besar) maka perusahaan perlu mengganti dimensi ruang kerjanya menjadi dimensi yang lebih besar. Atau bisa juga dengan mencari pekerja yang tampilan fisiknya sesuai dengan kondisi lingkungan kerja fisik yang ada digudang. Hal ini perlu dilakukan, karena dapat membantu

pekerja mencapai hasil kerja yang baik, dan mengurangi adanya kecelakaan kerja.

H. Penyajian Informasi Dalam Bekerja

Penyajian informasi ini adalah mengenai penetapan saluran komunikasi antar mesin dan manusia tergantung pada ; jenis informasi yang harus dialihkan ; dengan cara bagaimana informasi itu disampaikan ; lokasi dari tenaga kerja ; lokasi tempat tenaga kerja beroperasi ; sifat dari alat indera. Berikut informasi yang muncul dalam bekerja (Munandar, 2007).

1. Sistem informasi tanda nada

Sistem informasi nada, pada dasarnya menggunakan nada rendah dan nada tinggi, kemudian masing-masing nada diimplementasikan ke dalam irama. Misalnya saja adalah untuk informasi yang nada yang diartikan sebagai tindakan sesegera mungkin dan mengandung efek yang berbahaya jika tidak direspon dengan cepat. Tandanya adalah dengan nada yang tinggi dan dengan irama yang cepat. Nada yang tinggi mengandung instruksi untuk diperhatikan, irama yang cepat berarti perlu adanya respon kesegeraan. Sistem informasi tanda nada bisa juga digunakan untuk pesan yang sederhana, dimana penerima sudah terlatih dengan bunyi-bunyi yang disampaikan, mengandung kerahasiaan, di mana informasi dalam bentuk pembicaraan tidak memungkinkan untuk dilaksanakan. Misalnya saja tanda bunyi dari mesin pemanggang roti yang memberikan informasi bahwa pembuat roti harus segera mengeluarkan roti dari panggangan.

2. Sistem informasi berbicara

Sistem berbicara digunakan untuk memberikan peringatan dan pemberitahuan yang objektif dan tidak menyulitkan penerima pesan untuk mengartikan informasinya. Sistem informasi yang berbicara yang baik adalah, maksud dari pesan yang ada disampaikan dengan bahasa yang langsung, sangat minim dengan bahasa yang bernilai perseptual. Karena minim dengan informasi yang perseptual biasanya sistem ini digunakan untuk penerima

yang belum terlatih, pesan terkait dengan masa yang akan datang, agar penerima pesan tidak lupa jika mengalami stres, perlu untuk mengenali sumber pesan. Misalnya saja adalah informasi yang disampaikan oleh tutor kerja kepada pekerja yang sedang menjalankan *on-job training*.

3. Sistem Informasi tanda warna

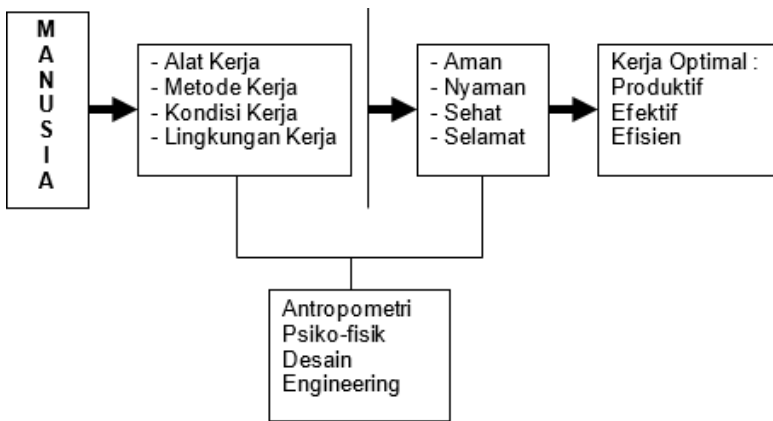
Digunakan untuk penerima pesan yang lokasi kerjanya mempunyai tingkat kebisingan yang cukup tinggi, dimana tidak memungkinkan adanya pemberian informasi dengan suara. Selain itu juga sistem ini akan efektif digunakan pada lingkungan kerja yang tidak memungkinkan adanya pemberian instruksi dengan proses membaca. Dalam kondisi yang bising dan tidak mungkin untuk membaca, pekerja memerlukan suatu informasi yang memudahkannya untuk memahami suatu informasi. Misalnya saja adalah petugas kasir yang membutuhkan bantuan dari *helper* dengan mengangkat dan mengayunkan bendera sebagai tanda sedang mengalami kesulitan. Warna ternyata juga memerlukan cahaya, sehingga pekerja-pekerja yang lokasinya bising dan gelap dapat memahami informasi melalui cahaya lampu. Misalnya petugas pengalih arus lalu-lintas, yang membutuhkan lampu tangan elektirik untuk memberikan perhatian kepada pengguna jalan.

I. Membuat Rancangan Psikologi Rekayasa

Rancangan kerja merupakan perencanaan yang ditujukan untuk menciptakan tindakan kerja bagi manusia agar sesuai dengan kondisi lingkungan kerja dan alat kerja yang sudah ada. Jika memang memungkinkan, rancangan kerekayasa bisa dilakukan dengan menciptakan kondisi lingkungan dan alat kerja yang sesuai dengan kondisi manusianya. Rancangan kerja harus memberikan dampak adanya rasa aman, nyaman, sehat dan selamat dalam bekerja. Sebaiknya suatu sistem kerja harus memperhatikan aspek manusianya terlebih dahulu, baru kemudian memfokuskan perhatian kepada alat kerja, metode kerja, kondisi kerja dan lingkungan kerjanya.

Di dalam suatu sistem kerja, manusia adalah penggeraknya ; yang dapat membuat suatu tugas dan pekerjaan menjadi semakin berkembang adalah manusia yang menjalankannya. Tentu saja aspek manusia sudah dipilih melalui suatu metode seleksi dan penempatan. Semua informasi tentang manusia yang bekerja sudah didapatkan gambarnya secara jelas ; informasi fisik (antropometri), informasi psikologis (daya berfikir dan kepribadian), pengetahuan dan keahlian kerjanya.

Gambar Skema Rancangan Psikologi Rekayasa



Perusahaan mempunyai dua kecenderungan untuk melakukan penyesuaian mengenai aspek manusia dalam menjalankan suatu pekerjaan. Pertama adalah perusahaan sudah mempunyai alat kerja, metode kerja, kondisi kerja dan lingkungan kerja. Kondisi ini membuat perusahaan untuk benar-benar selektif dalam menentukan pekerjanya sesuai dengan semua alat kerja, metode kerja, kondisi kerja dan lingkungan kerja. Kedua adalah perusahaan ingin membeli alat kerja, metode kerja, kondisi kerja dan lingkungan kerja yang sesuai dengan kondisi dari sumber daya manusia yang

dimilikinya. Perusahaan menggunakan jasa konsultan ahli untuk mengukur kemampuan SDM-nya untuk kemudian disesuaikan dengan alat kerja, metode kerja, kondisi kerja dan lingkungan kerja yang akan disediakan.

Perusahaan mempunyai tujuan yang jelas dalam melakukan sinkronisasi antara SDM-nya dengan alat kerja, metode kerja, kondisi kerja dan lingkungan kerja. Tujuannya adalah untuk menciptakan adanya kenyamanan, keamanan, kesehatan dan keselamatan kerja. Melalui tujuan tersebut perusahaan dapat mencapai sasarannya yaitu menciptakan perilaku kerja yang produktif, efektif dan efisien.

J. Kerekayasaan Mempengaruhi Produktivitas

Sejak awal ketika manusia mengenal teknologi, manusia dapat merasa lebih mudah untuk menjalankan setiap kegiatan aktivitasnya. Dari pendekatan kebudayaan teknologi dipahami sebagai artefak buatan manusia yang diciptakan agar manusia dapat mengolah lingkungannya menjadi lebih muda. Begitu juga ketika teknologi diterapkan pada dunia industri, tujuannya adalah untuk mempermudah manusia menyelesaikan target-target pekerjaannya. Hasil yang ideal dari penggunaan teknologi adalah pekerjaan dapat dilakukan dengan waktu yang lebih cepat, hasil yang lebih akurat, yang berdampak kepada efisiensi penggunaan biaya (Harimurti, 2012). Secara umum penggunaan teknologi dipandang mempunyai dampak buruk bagi kelangsungan manusia untuk mendapatkan penghasilan, karena banyak peran kerja yang bisa dilakukan oleh manusia digantikan oleh peran dari teknologi dengan persentase yang besar bisa mencapai 80%.

Tetapi kita perlu menggunakan prinsip atribusional untuk lebih dapat memahami penggunaan teknologi. Pada intinya teknologi sangat membantu manusia untuk mencapai kinerja yang optimal sesuai dengan target kerja yang ada. Dalam proses perkembangannya banyak perusahaan yang berani untuk berinvestasi secara besar-besaran untuk membeli teknologi yang dapat membantu mencapai target bisnisnya. Teknologi

kerja juga dirancang agar manusia menjadi semakin pas (cocok) untuk berinteraksi dengan alat kerjanya, pekerja dapat lebih aman dan nyaman dalam bekerja. Interaksi ini berkembang lagi, yang kemudian memunculkan aktivitas teknik-manusia (*human engineering*). Para praktisi dan ilmuwan mencari metode yang tepat agar manusia dapat berinteraksi dengan alat kerjanya dengan efektif. Target yang terpenting adalah K3 (keamanan, kesehatan dan keselamatan kerja) dan produktivitas. Mereka banyak mengembangkan tentang tindakan kerja yang mempermudah manusia untuk berinteraksi dengan mesin kerja. Kerjanya bisa lebih produktif dan meminimalkan kesalahan, lebih aman dalam menjalankan pekerjaannya.

Rekayasa lingkungan kerja juga turut memberikan sumbangan kepada terbentuknya kinerja yang optimal dari alat kerja. Kondisi ruang dan lingkungan dapat memberikan dampak kepada daya produksi mesin kerja. Dunia teknik industri melakukan analisa tentang dampak lingkungan terhadap kinerja mesin. Mereka mencoba menggali tentang faktor-faktor yang memberikan dampak penurunan kinerja mesin produksi. Kondisi suhu ruang yang terlalu tinggi dapat dapat memunculkan percepatan penurunan kinerja pada mesin-mesin produksi yang peka menangkap suhu ruangan, sehingga produktivitasnya menurun bukan karena ketahanan panas yang sesungguhnya dari mesin. Atau sebaliknya ada juga mesin produksi yang dapat menurun kinerjanya ketika suhu lingkungan sangat rendah, yang berakibat kepada lemahnya kualitas output dari mesin kerja yang ada.

Pada era industri sekarang, mesin dan alat kerja diciptakan dan diterapkan tidak terbatas kepada kemudahan bagi manusia untuk mengerjakannya, apalagi dipandang sebagai cara untuk mengesampingkan manusia dalam suatu proses kerja. Sebenarnya yang terjadi adalah kerekayasa kerja (termasuk alat dan lingkungan kerja) dirancang agar sesuai dengan kondisi manusia yang menjalankannya, kerekayasaan didesain dengan sangat memperhatikan faktor manusia (*human factor*). Yaitu dengan memperhatikan aspek manusia dapat

bekerja dengan produktivitas yang optimal, aspek minimnya angka kesalahan kerja yang muncul karena manusia berinteraksi dengan mesin, aspek keselamatan, kesehatan dan keamanan kerja. Interaksi yang tidak baik akan mengakibatkan munculnya konflik antara lingkungan; alat kerja; perlengkapan kerja terhadap faktor manusia.

Manusia yang tidak mampu menguasai mesin kerja, tidak akan dapat mengoptimalkan nilai produktif yang dapat dilakukan oleh mesin kerja. Mesin kerja yang sulit untuk dijangkau atau dioperasikan oleh manusia berakibat menurunkan nilai produktivitas dari pekerja-pekerja yang mempunyai kapasitas sesuai standar. Begitu juga dengan lingkungan kerja, jika terjadi ketidaksesuaian antara lingkungan kerja dan manusia akan berdampak kepada menurunnya produktivitas pekerja. Lingkungan kerja fisik yang kurang nyaman dapat menurunkan optimalisasi produktivitas kerja. Pencahayaan yang kurang dapat mengakibatkan fokus konsentrasi dapat menurun dengan cepat yang muncul karena pemaksaan penggunaan mata untuk bekerja dengan derajat cahaya yang kurang. Penurunan daya pendengaran yang disebabkan karena pekerja tidak dapat memproteksi indera pendengaran (auditori) dalam kondisi lingkungan kerja yang bising. Karenanya penting bagi perusahaan sebelum merancang alat dan proses kerja produksi memperhatikan tentang aspek-aspek manusia-mesin, aspek-aspek manusia-lingkungan, dan manusia-sistem.

Kerekayasaan meliputi tentang aspek mesin, berarti harus merancang mesin kerja termasuk tata letak dan cara menggunakannya agar manusia yang menggunakannya menjadi lebih produktif dan meningkatkan nilai produktivitas perusahaan. Kerekayasaan meliputi aspek lingkungan, berarti harus ada perancangan dan perencanaan untuk menata lingkungan kerja yang sesuai dengan fungsi kerja, yang dapat menjamin manusia dapat lebih optimal dalam bekerja. Kerekayasaan meliputi sistem kerja, berarti harus adanya perancangan sistem secara menyeluruh yang dapat menjamin

adanya proses yang bagus dan dapat membantu manusia untuk bekerja dengan optimal.

K. Kerekayasaan Kesehatan dan Keselamatan Kerja

Perusahaan-perusahaan yang mengutamakan orientasinya kepada faktor manusia, tidak mengharapkan adanya penurunan kualitas dan kuantitas SDMnya. Perusahaan-perusahaan tersebut benar-benar menjaga dengan komitmen yang kuat dan secara konsisten memperhatikan aspek perilaku kerja SDMnya. Tujuan mereka tidak terbatas kepada tujuan untuk mendapatkan keuntungan semata-mat, melainkan untuk mencapai tujuan kerja yang akurat, lebih efektif dan efisien. Rancangan untuk mencapai tujuan kerja yang akurat, tepat sasaran dan penyerapan biaya yang benar dituangkan kedalam suatu strategi sistem kerja, salah satu bentuknya adalah sistem kesehatan dan keselamatan kerja bagi karyawan. Perusahaan tidak akan membiarkan begitu saja setiap kejadian yang mengakibatkan terjadinya kecelakaan kerja, perusahaan berusaha mencari sistem kerja yang dapat meminimalkan resiko kecelakaan dan kesehatan pekerjaannya. Memperhatikan sistem yang dapat meminimalkan resiko kecelakaan dan kesehatan kerja ditujukan untuk menjamin keberlanjutan perjalanan kerja perusahaan. Ketika banyak terjadi kecelakaan maka akan banyak pekerjaan yang tertunda, karena harus direpotkan mencari tenaga kerja pengganti.

Sistem kerekayasaaan kesehatan dan keselamatan kerja, masuk di dalam unit atau departemen kerja *Safety and Health Engineering*. Fungsi tugas unit kerja SHE adalah untuk memastikan bahwa sistem dan alat kerja yang ada dapat diberdayakan untuk menghasilkan produksi secara aman, dengan tingkat penyebab kecelakaan nol persen. Tugas lainnya lagi adalah untuk menjamin tidak terjadinya penurunan tingkat kesehatan pekerja sebagai akibat interaksi dengan rekan kerja, alat kerja dan lingkungan kerja. Oleh karena itu mereka juga mempersiapkan perlengkapan kerja yang dapat memproteksi

terjadinya kecelakaan kerja, dan alat kerja yang mampu melindungi pekerja dari penurunan kondisi kesehatannya.

Dengan membangun sistem yang menjamin keselamatan dan kesehatan kerja, perusahaan mampu mendeteksi adanya sistem yang lemah, dan mendeteksi faktor penyebab terjadinya kecelakaan kerja. SHE secara organisasi dapat mengambil tindakan perbaikan kerja, sehingga kedepannya indeks keselamatan dan kesehatan kerja menjadi semakin lebih meningkat. Selain sistem dan alat kerja, perusahaan juga perlu mempersiapkan propaganda yang dapat menggugah kesadaran pekerja untuk menjalani kehidupan pribadi dan rumah tangga tenaga kerjanya dengan cara yang sehat. Seperti misalnya himbauan untuk tidak merokok, himbauan untuk berolahraga secara rutin, pola istirahat yang tepat dan pola makan yang sehat.

Bila kecelakaan sudah terjadi, dan itu lebih disebabkan karena faktor titik lemah dari suatu sistem. Maka perusahaan perlu membangun sistem yang dapat memulihkan kondisi pekerjaannya secara cepat, dan memperbaiki sistem kerja yang ada. Jaminan terhadap pemulihan kondisi kesehatan pekerja sangat penting dalam mendukung proses produksi. Jaminan rawat-inap, pengobatan dan penanganan oleh dokter yang ahli merupakan kondisi yang cukup ideal sebagai sistem yang dapat memulihkan kondisi kesehatan pekerja. Pemerintah secara khusus juga sudah memberikan perhatian terhadap penjaminan kesehatan dan keselamatan kerja karyawan (dalam arti menyeluruh). Pemerintah mewajibkan perlu adanya sistem yang dapat menjamin kesehatan dan keselamatan kerja. Pemerintah mengaturnya kedalam suatu wadah hukum yaitu undang-undang ketenaga kerjaan.

L. Asimilasi dan Akomodasi Pada Psikologi Rekayasa

Salah satu kompetensi yang harus dimiliki dalam menyusun kerekayasaannya kerja adalah penyesuaian (manusia-lingkungan, manusia-mesin dan manusia-sistem). Tekniknya dengan memperhatikan manusia dan teknik (*human and*

engineering), yaitu memperhatikan bagaimana alat-lingkungan-sistem dibentuk sesuai dengan kondisi manusia, atau sebaliknya karena ada banyak faktor tertentu (misalnya alat-alat berat yang digunakan ditambang) menuntut manusia harus bisa menyesuaikan diri dengan lingkungan-alat-sistem kerjanya.

Asimilasi menunjukkan tentang bagaimana cara lingkungan kerja, alat kerja (mesin) dan tata cara kerja didisain dengan mengikuti kondisi dari manusia yang akan menjalankan pekerjaannya. Misalnya saja adalah letak rak penyimpanan dokumen, karena tinggi manusia adalah rata-rata 165 cm, maka rak penyimpanan dokumen didisain tidak boleh lebih daya jangkau manusia yang tingginya 165 cm. Akomodasi menunjukkan tentang bagaimana cara agar manusia yang bekerja dapat sesuai dengan kondisi pekerjaan yang sudah ada, misalnya saja adalah pramugari (*flight attendant*) mereka harus mempunyai tinggi diatas 165 cm, karena kabin pesawat dapat dijangkau dengan mudah oleh orang-orang yang mempunyai tinggi 165 cm keatas.

Asimilasi dan akomodasi tidak diterapkan secara sendiri-sendiri, tetapi harus dijalankan secara bergantian. Suatu sistem yang sudah didisain dengan mengikuti manusia (asimilasi) ternyata jika sumber daya manusianya mengalami pergantian maka yang menggantikannya harus sesuai dengan kondisi yang sudah ada (akomodasi). Ini adalah sistem penyesuaian yang dilakukan untuk menyusun rekayasa dalam dunia industri. Singkronisasi yang efektif dapat dijalankan dengan metode asimilasi dan akomodasi, setiap penyesuaian kerja tidak hanya menuntut agar alat didesai sesuai dengan kapasitas manusia, tetapi perlu juga memperhatikan adanya kapasitas yang tepat dari manusia agar sesuai dengan lingkungan-alat-sistem kerjanya. Asimilasi dan akomodasi yang efektif terbentuk karena dapat meminimalkan kuantitas kesalahan kerja, angka kecelakaan kerja dan angka keamanan kerja. Maka sistem asimilasi dan akomodasi dapat meningkatkan kinerja dan produktivitas kerja. Artinya setiap anggaran yang digunakan

dalam proses kerja bisa menjadi lebih tepat sasaran dan mencapai kinerja organisasi yang lebih baik.

Soal-soal latihan

1. Jelaskan apa yang dimaksud dengan psikologi kerekayasaan!
2. Sebutkan dan jelaskan tentang studi-studi yang mendahului psikologi kerekayasaan!
3. Berikan pandangan tentang pengaruh kondisi kerja terhadap perilaku kerja!
4. Jelaskan tentang mekanisme kerja dari sistem mesin-manusia!
5. Terangkan tentang penggunaan alat audio-visual dalam proses komunikasi dalam bekerja!
6. Berikan penjelasan anda tentang fungsi alat kendali!

MOTIVASI KERJA

Sasaran

Mengerti tentang motivasi dan prosesnya

Mengerti teori-teori motivasi

Mengetahui kondisi-kondisi yang dapat meningkatkan motivasi
kerja

BAB VII PENDAHULUAN

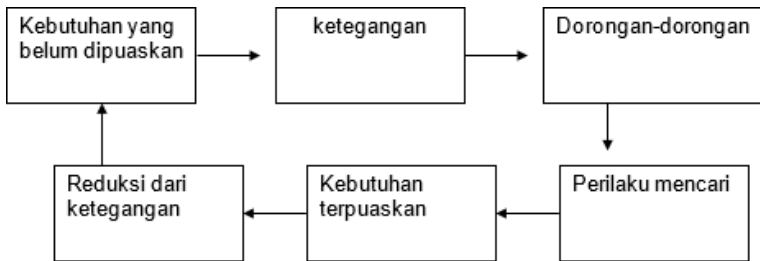
Motivasi berarti mendorong dan mengarahkan perilaku untuk mencapai tujuan dari perilaku itu sendiri. Tetapi perlu untuk diingat motivasi memerlukan adanya penempatan yang tepat. Misalnya pekerja perlu memiliki motivasi supaya dirinya dapat mencapai perilaku kerja yang diharapkan perusahaan. Jika pekerja 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

pemelihara dapat meliputi gaji, kondisi kerja fisik, kepastian, tunjangan kerja dan supervisi yang menyenangkan. Faktor pemeliharaan dikenal dengan sebutan *satisfaction tools* (alat pemuas). Mengenai faktor motivasional dapat dijelaskan melalui keyakinan dan kepercayaan diri, tantangan kerja dll.

4. **Motivasi Berprestasi (McClelland)** : kebutuhan untuk berprestasi yang tinggi ada pada wirausaha yang berhasil, dan tidak ditemukan adanya manajer yang memiliki kebutuhan berprestasi yang tinggi. Motivasi ini dapat diterapkan untuk pekerjaan-pekerjaan yang sangat memungkinkan pekerja akan memperoleh prestasi kerja yang terukur. Misalnya saja melalui kemampuan untuk mencapai target penjualan yang lebih dari yang diharapkan. Melalui sudut padanang organisasi motivasi berprestasi pekerja dapat menggerakkan kemampuan organisasi untuk mencapai prestasinya yaitu sebagai pemimpin pasar, pencapain penghargaan dan pencapaian yang lainnya lagi.
5. **Motivasi Proses** : penguatan perilaku dari Skinner (*operant conditioning*), goal seting theory (menghubungkan antara niat dan perilaku), teori harapan dari Vroom (orang mempunyai harapan tentang *outcomes* yang akan diperoleh), equity theory dari Adams (adil jika ouput seseorang/input seseorang sama dengan output orang lain / input orang lain). Motivasi kerja seseorang dapat ditentukan oleh niatnya dalam menjalankan tugas dan mencapai hasil kerja yang baik. Proses motivasi yang ada pada pekerja adalah jika pekerja dapat menguatkan dirinya untuk tekun dalam mengerjakan tugasnya, dasarnya adalah niat yang sejalan dengan perilaku, dan menjalankannya dengan sepenuh hati untuk mencapai suatu harapannya.

E. Teori-teori Motivasi Berdasarkan Prosesnya

Teori motivasi proses merupakan uraian teoritis yang menarangkan motivasi melalui prosesnya. Adapaun prosesnya dapat terjadi dengan cara :

1. Penguatan : merupakan motivasi dengan pendekatan pengkondisian pengulangan perilaku. Artinya motivasi diterangkan dengan cara, yaitu pemerolehan dari suatu perilaku menuntu adanya penguatan sebelumnya. Motivasi akan muncul jika perilaku sebeleumnya mendapatkan penguatan, seperti misalnya kesenangan, kenyamanan, kebahagiaan dll.
2. Harapan : Motivasi diterangkan dengan besar kecilnya harapan harus sama dengan besaran kemungkinan untuk mendapatkan harpannya. Besar atau kecilnya harapan sangat ditentukan oleh pengalaman dan kepercayaan. Harapan memberi sumbangan terhadap kemauan untuk lebih berusaha. Harapan merupakan “angin segar” yang memberikan kesempatan bagi setiap orang untuk terus mau berusaha mencapai apa saja yang diinginkannya.
3. Keadilan : Seseorang akan memiliki motivasi jika apa yang sudah diberikannya harus sesuai dengan apa yang diterima oleh individu. Rumusannya adalah Hasil-keluaran seseorang dibagi dengan masukan seseorang harus sama dengan hasil keluaran orang lain dibagi dengan masukan orang lain.
4. Tujuan : Teori tujuan menerangkan motivasi dengan mengkaitkan antara niat dan perilaku. Motivasi yang kuat diwujudkannyatakan melalui usaha yang kuat untuk mencapai tujuan, baik tujuan diri sendiri (internal) ataupun tujuan dari standard kerja (eksternal). Arah kerja (visi) yang jelas membantu pekerja untuk membuat konstelasi (*set*) akan tujuan kerjanya.

F. Meningkatkan Motivasi Kerja Karyawan

Banyak organisasi yang mencoba untuk mengkaji ulang sistem manajemennya dalam upayanya untuk meningkatkan motivasi kerja karyawannya. Berikut ini dapat kita perhatikan 3 hal yang dapat dijadikan sebagai cara untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan :

1. Peran pimpinan : Pemimpin harus bisa bersikap keras yaitu dapat memaksakan karayawan untuk bekerja keras dan ingat

bukanlah bersikap keras. Pemimpin yang menggunakan tindakan keras semakin memperlihatkan adanya ketidakmampuan untuk melakukan tindakan kerja yang tepat. Pemimpin dapat memberi tujuan bermakna kepada bawahannya, yaitu arahan kerja dengan petunjuk yang jelas dan membuat bawahannya memiliki pengembangan kemampuan kerja.

2. Diri sendiri : personal value sistem, seseorang dapat meningkatkannya dengan merubah *personal value systemnya*. Individu memerlukan adanya dorongan internal yang membuatnya mempunyai kesungguhan dan kekuatan daya untuk menjalankan perilakunya, dan mencapai tujuan kerjanya. Pekerja harus dapat memunculkan faktor-faktor motivasionalnya secara mandiri. Misalnya saja adalah ketika pekerja pemasaran diberikan tugas yang bebannya sangat berat, dan beban tersebut dianggap sebagai tantangan kerja.
3. Organisasi : Peran organisasi dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan adalah melalui kebijakan dan peraturan dapat menarik atau mendorong motivasi kerja karyawan. Kebijakan dan peraturan yang menarik adalah kebijakan dan peraturan yang dibuat adalah untuk memberikan tantangan kerja baru yang disertai dengan adanya perolehan kemampuan kerja, peningkatan karir dan penghasilan. Organisasi dapat memberikan kebijakan mengenai faktor-faktor yang dapat memunculkan kepuasan kerja, organisasi dapat memfasilitasi adanya pemenuhan kebutuhan melalui pekerjaan.

G. Faktor-faktor Yang Membentuk Motivasi

Memahami pengertian motivasi dapat diketahui melalui beberapa konsepnya. Uraian dasar yang sering dipakai untuk menjelaskan motivasi dapat membuat adanya pemahaman yang lengkap mengenai motivasi. Seperti misalnya saja adalah dorongan dari dalam diri, rangsangan dari luar, reaksi untuk keluar dari ketidaknyamanan, dan kemampuan menjaga hasil kerja yang baik.

1. Drive : merupakan dorongan internal yang perlu untuk diatur oleh manusia agar dapat mengarahkan dirinya mencapai tujuan perilaku. Drive sangat berkaitan dengan kemampuan penataan diri, yaitu mengarahkan diri untuk menata perilaku dalam mencapai harapan pada masa yang akan datang. Perusahaan yang proses bisnisnya cepat, mempunyai pekerja yang drive kerjanya kuat. Drive kerja yang kuat adalah untuk dapat mengimbangi persaingan bisnis perusahaan yang pergerakannya sangat cepat. Akan menjadi berbahaya jika perusahaan yang produknya sangat dicari dalam jumlah yang banyak dan terus bersambung jika pekerjaannya tidak memiliki dan tidak dapat menunjukkan dorongan (drive) kerja yang cepat.
2. Insentif : merupakan landasan yang membuat perilaku menjadi terdorong atau tergerak karena adanya ganjaran (*reward*) dan menghindari hukuman (*punishment*). Ganjaran dapat mendorong karena memberikan efek menyenangkan. Hukuman merupakan sistem untuk menjaga keteraturan motif dalam mencapai perilaku yang diinginkan. Bonus merupakan bentuk dari insentif kerja yang paling mudah dikenali. Adanya insentif tambahan dapat membuat pekerja berusaha untuk mempertahankan kinerjanya yang baik. Insentif merupakan salah satu cara yang dampaknya relatif cepat terjadi dan juga salah satu cara untuk memotivasi yang dampak positifnya relatif cepat menurun tingkatannya. Insentif diberikan bisa dalam bentuk bonus hadiah berupa barang atau uang, bisa juga dengan pemberian penghargaan. Pemberian insentif harus dijalankan secara seimbang, sehingga dalam setiap tindakan pemberian insentif juga perlu diberikan pengetahuan mengenai aturan-aturan yang menyebabkan insentif batal didapatkan dan konsekuensi negatif jika motivasi yang dimunculkan pekerja tidak sesuai dengan standar yang diharapkan. Hukuman diberikan agar pekerja berusaha untuk menghindari agar motivasinya tidak berada di bawah dari standar yang diharapkan.

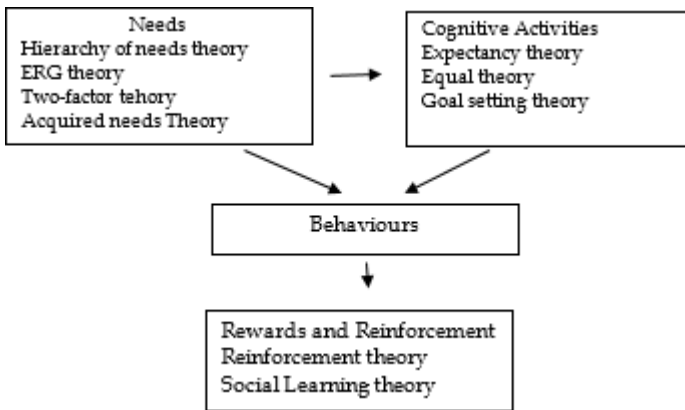
3. Proses beroponen : ketidak sesuaian perilaku adalah sesuatu yang membuat manusia mempunyai motivasi kuat adalah dengan menjadi tidak nyaman. Penjelasannya adalah dengan melakukan perubahan diri sehingga mendapatkan perubahan kondisi. Melalui proses beroponen setiap orang akan berusaha untuk melawan kondisi yang tidak nyaman. Oponen berarti berusaha untuk bergerak melawan kondisi diri yang dapat menghambat pencapaian perilaku. Misalnya saja adalah pekerja yang merasa jabatannya akan tergantikan karena rekannya dapat mencapai hasil kerja yang lebih baik. Kondisi akan posisi yang bisa digeser adalah situasi yang tidak nyaman, sehingga pekerja tersebut berusaha untuk melawan situasi yang membuatnya akan tergeser yaitu dengan memotivasi dirinya untuk bekerja dengan standar yang lebih tinggi dari harapan perusahaan.
4. Optimalisasi : pada dasarnya optimalisasi menganut teori *just-fine*. Yaitu menjaga perilaku dalam kondisi baik-baik saja. Manusia hanya perlu menjaganya, kalau merasa kurang atau menurun perilakunya maka perlu untuk ditingkatkan. *Just-fine* menuntut adanya pemahaman yang positif ketika motivasi kerjanya mengalami penurunan agar tidak menjadi buruk, dan ketika motivasinya sudah terlalu tinggi harus diturunkan agar tidak terbentuk perilaku yang sangat berambisi.

H. Permodelan Motivasi

Motivasi disebut sebagai proses psikologis pada manusia, karena untuk dapat memunculkannya manusia perlu melakukan beberapa tahapan, atau bisa juga kenapa bisa menurun karena adanya beberapa tahapannya tidak dilakukan dengan baik. Proses psikologis yang terlibat di dalamnya adalah serangkaian kebutuhan dari dalam diri (*needs*) proses kegiatan berfikir (*cognitive activities*), dan perilaku yang beravilasi dengan motivasi yang secara mendasar membutuhkan adanya ganjaran (*rewards*) dan penguatan (*reinforcement*). Bartol & Martin (1991) menggambarkan model yang disederhanakan mengenai proses

dari motivasi. Penggambarannya dapat dipahami melalui suatu bagan, yang menjelaskan mengenai adanya kebutuhan dari dalam diri seperti misalnya kebutuhan mencari penghasilan, pertemanan dan karir. Bagan tersebut juga menjelaskan tentang peranan kognitif dalam menjelaskan proses motivasi, yaitu tentang pengetahuan dan pemikiran yang membangkitkan usaha untuk mencapai hasil yang akan didapatkan.

Bagan Model Motivasi (dalam Bartol & Martin 1991)



Secara kognitif dapat dijelaskan bahwa setiap orang akan mempertimbangkan harapan yang akan didapatkannya (sesuai kebutuhan) dalam melakukan usaha untuk menampilkan kinerja yang optimal dari dirinya. Seberapa berharganya suatu harapan bagi seseorang akan membuatnya lebih meningkatkan usahanya untuk mencapainya. Nilai harapan dari setiap tingkatan yang berbeda-beda (tinggi-sedang-rendah) membuat manusia akan menguatkan usahanya untuk bisa mencapai yang lebih baik, sesuai dengan nilai harapan yang diinginkannya. Seperti misalnya saja adalah jika seorang tenaga penjual punya harapan tentang tercapainya karir untuk menjadi yang terbaik dalam penjualan, maka pekerja tersebut akan meningkatkan usaha untuk mencapainya.

I. Motivasi dan Harapan Kinerja (Performance Expectancy)

Permasalahan yang sangat berkaitan dengan motivasi adalah kinerja karyawan. Manajemen, atasan dan rekan kerja memotivasi seorang pekerja adalah untuk tujuan menjaga agar kinerja tidak menurun dan mendorong untuk meningkatkan kinerja. Pekerja sebagai individu mendorong dirinya juga untuk menjaga kinerja dan berusaha mencapai kinerja yang terbaik. Motivasi dan harapan kinerja diuraikan melalui dua hal yaitu : usaha yang dikeluarkan dan hasil yang didapatkan. Usaha adalah kemampuan diri untuk mencapai hasil kerja terbaik, yang berjalan secara bersamaan dengan kemampuan lingkungan untuk memberikan penghargaan.

Para pekerja yang menunjukkan usaha yang kuat untuk mencapai kinerja yang sesuai standar perusahaan harus diimbangi dengan usaha organisasi untuk memfasilitasinya dan memberikan penghargaan yang tepat kepada para pekerja. Berusaha dengan kuat untuk mencapai hasil kerja sesuai standar adalah daya dari pekerja yang keluar karena pekerja berhasil memotivasi dirinya. Bentuk-bentuk dari usaha adalah perasaan tentang pencapaian prestasi kerja, merasakan adanya tantangan kerja yang harus diselesaikan dengan baik, dan perasaan dari dalam diri untuk terus berkembang dalam pekerjaannya. Kemampuan manajemen untuk mengimbangi usaha yang kuat dari pekerjanya dapat dilihat melalui kebijakan perusahaan yang mampu memberikan bonus, memberikan penghargaan (*award*) dan kemampuan perusahaan untuk mengembangkan karir pekerjanya.

Motivasi tidak bisa dibiarkan secara liar di alam lingkungan kerja, motivasi harus dirawat dan dijaga. Ada banyak kerugian jika motivasi dibiarkan secara tidak beraturan muncul di dalam dunia kerja. Naik-turunnya kinerja mengalami fluktuasi yang tidak stabil, bergerak secara liar dan bisa tidak terkendali. Oleh karena itu motivasi kerja perlu dikelola dalam suatu kebijakan yang dasarnya kuat. Pengelolaan motivasi yang semakin baik, dilihat melalui semakin terkukurnya motivasi kerja karyawan dan semakin terukurnya kemampuan organisasi

dalam memfasilitasi motivasi yang kuat (usaha untuk) dari para pekerjanya. Perusahaan mempunyai harapan, maka pekerja juga mempunyai harapan. Perusahaan menguraikan harapannya adalah melalui kinerja karyawan (salah satunya) yang sesuai dengan standar perusahaan. Sedangkan pekerja mendefinisikan harapannya adalah melalui kemampuan perusahaan untuk dapat memberikan bonus, kenaikan karir dan pengembangan diri pekerjanya.

Mahlamäki, Rintamäki, & Rajah (2019) menguraikan bahwa kinerja bisa juga dijadikan sebagai penanda tentang adanya motivasi, menurutnya karena motivasi adalah kondisi internal maka motivasi tidak dapat diukur secara langsung, oleh sebab itu perlu ditemukan variabel yang menjadi penanda adanya motivasi. Salah satu variabel itu adalah kinerja (*performance*). Dalam penejelasanannya Rayner & Morgan (2018) menguraikan meskipun kinerja bisa dijadikan sebagai penanda motivasi, akan tetapi motivasi dapat diketahui dalam interaksinya dengan variabel lain, yaitu kemampuan kerja dan kondisi lingkungan kerja. Ketika motivasi berinteraksi dengan kemampuan kerja dan berinteraksi dengan kondisi lingkungan kerja maka kinerja seseorang dapat diketahui, atau sebaliknya melalui kinerja yang buruk dapat diketahui ukuran dari motivasi yang dimiliki seseorang ketika bekerja. Rahardja, Moeins, & Lutfiani (2017) menguraikan tentang ukuran dari kinerja salah satunya adalah motivasi, meskipun seorang pekerja mempunyai kemampuan kerja yang bagus tetapi motivasinya lemah, maka kinerjanya tidak akan maksimal.

J. Motif dan Motivasi

Motif diartikan sebagai pola dasar yang dapat membuat motivasi berwujud menjadi semakin jelas yang terkandung di dalam suatu perilaku. Seperti misalnya saja adalah karena ingin mendapatkan batu loncatan kerja, maka hal ini adalah motif. Yang dipandang sebagai pola yang membentuk untuk menjalankan perilaku mendapatkan pekerjaan. Maka dengan demikian perilaku kerja yang akan ditampilkannya tidak akan

berjalan dalam jangka waktu yang lama, dan akan segera pindah ke perusahaan yang lainnya lagi. Pola mengenai mencari bantu loncatan, dengan jelas memberikan gambaran yang terbuka mengenai adanya peluang yang besar untuk tidak akan bertahan lama dalam menjalankan tugas dari suatu posisi.

Meskipun sering dipahami sebagai pengertian yang beroperasi mirip dengan semangat, tetapi motivasi bukanlah semangat kerja. Meskipun terkadang pekerja-pekerja yang bisa bersikap disiplin identik dengan motivasi, tetapi disiplin bukan motivasi. Atau bahkan para pekerja yang mampu menampilkan hasil kerja atau prestasi kerja yang terbaik, sering dianggap sebagai pekerja yang motivasinya kuat, tetapi hasil kerja bukanlah motivasi. Untuk lebih memahaminya, perlu melihatnya melalui dimensi perilaku. Motivasi berfungsi sejalan dengan perilaku yang ditampilkan para pekerja. Jika perilaku untuk tepat waktu dan mampu mengikuti aturan atau prosedur kerja maka motivasi membentuk kekuatan perilaku untuk bekerja secara disiplin. Jika antusiasme melanda pekerja untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan semangat maka motivasi memberikan kekuatan kepada perilaku untuk menampilkan tingkahlaku kerja yang tidak mudah menyerah. Jika kemauan untuk mencapai hasil kerja yang lebih baik ada pada seorang karyawan, maka motivasi memberikan kekuatan untuk mencapai target kerja yang lebih menantang.

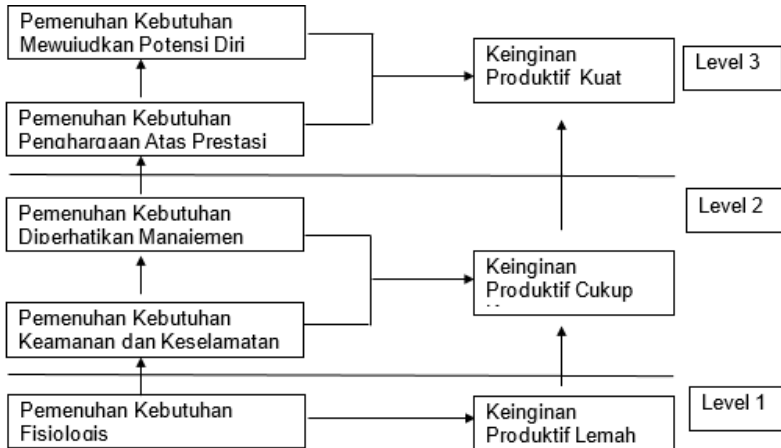
K. Meningkatkan dan Mengarahkan Motivasi Menjadi Lebih Baik

Motivasi kerja pada satu kondisi yang tidak kondusif atau pada situasi dimana pekerjaan sudah dianggap memberikan adanya pemuasan kebutuhan, maka motivasi kerja akan mengalami penurunan. Belum lagi situasi-situasi dimana pekerjaan atau tugas yang dihadapi adalah rumit dan sulit, hal ini juga bisa mengakibatkan motivasi kerja menurun. Gejalanya adalah perilaku kerja mengalami penurunan yang semakin memburuk (deteriorasi), ketika hasil kerja memburuk kinerja tidak bisa ditingkatkan kembali dan justru terus menurun, terjadinya penurunan semangat untuk menyelesaikan

pekerjaan. Penurunan motivasi tidak bisa dibiarkan oleh pekerja secara individual, oleh atasan sebagai pihak manajerial dan oleh perusahaan secara organisasional. Penurunan motivasi membutuhkan penanganan, untuk tujuan mendapatkan kembali motivasi yang dianggap sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Pada situasi ini motivasi ditingkatkan karena terjadi penurunan sehingga diperlukan adanya tindakan penyelamatan untuk mendapatkan atau membangkitkan kembali, sehingga motivasi yang melemah bergerak menjadi semakin lebih kuat. Jika terjadi maka penanganannya adalah dengan melakukan pendekatan personal, manajerial dan organisasional. Personal bisa dengan melakukan kegiatan kerja melalui tugas-tugas yang mudah kemudian dilanjutkan dengan tugas-tugas tingkat kerumitannya meningkat. Secara manajerial adalah dengan melakukan putaran kerja, dengan menempatkan pekerja kepada pekerjaan yang berbeda pada unit kerja yang berbeda. Secara organisasional perusahaan dapat melakukan kegiatan kumpul bersama seluruh jajaran dalam kegiatan yang menyenangkan, atau bisa dengan melakukan kegiatan *out-bound*. Ketiga cara ini disebut sebagai upaya meningkatkan kembali motivasi melalui aktivitas penyegaran.

Ada lagi peristiwa kerja yang lainnya, yaitu pekerja merasa sudah dapat menyelesaikan seluruh tugasnya dengan baik, dalam waktu yang cukup lama pekerja tersebut mampu menampilkan motivasi kerjanya dengan baik. Pada satu waktu jika tidak ada tindak lanjut maka pekerja ini akan mengalami penurunan motivasi kerja. Karena itu perlu dilakukan tindakan untuk memberikan arah yang baik terhadap motivasi pekerja tersebut. Artinya diperlukan tindakan untuk mengarahkan motivasi pekerja tersebut menjadi semakin meningkat. Karena itulah pekerja tersebut harus diberikan tugas-tugas atau pekerjaan yang lebih menantang, dan dengan memberikan pekerjaan yang tingkat penyelesaiannya lebih rumit dari tugas sebelumnya. Kondisi ini namanya mengarahkan motivasi untuk mendapatkan tingkatan yang lebih tinggi lagi.

Contoh Bagan Perancangan Motivasi Yang Dapat Meningkatkan/Menjaga Keinginan Kerja Menjadi Lebih Produktif



Keinginan Produktif Level 1 : Proses kerja memberikan imbalan yang hanya bisa digunakan untuk memenuhi kebutuhan makan-minum.

Keinginan Produktif Level 2 : Manajemen atau pemberi kerja menjamin kesehatan dan memperhatikan kebutuhan kerja karyawannya denngan efektif.

Keinginan Produktif Level 2 : Manajemen atau pemberi kerja memberikan motivasi untuk berprestasi dan memberikan penghargaan. Akan mencapai puncaknya jika manajemen atau pemberi kerja memberikan keluasaan kepada pekerja untuk mengembangkan tujuan kerjanya yang sesuai dengan tujuan perusahaan.

Soal-soal Latihan

1. Jelaskan apa definisi dari motivasi kerja dan terangkan prosesnya!
2. Sebutkan dan jelaskan teori-teori motivasi!
3. Sebutkan dan jelaskan kondisi-kondisi apa saja yang dapat meningkatkan motivasi kerja!
4. Jelaskan bagaimana motivasi dapat dikaitkan dengan unjuk-kerja karyawan!

KEPUASAN KERJA

Sasaran

- Mengerti tentang kepuasan kerja
- Memahami hubungan kepuasan kerja (sikap kerja) dan unjuk kerja
- Mengerti teori-teori kepuasan kerja
- Mengetahui faktor-faktor yang menentukan tinggi rendahnya kepuasan kerja
- Mengetahui dampak-dampak kepuasan kerja

BAB VIII PENDAHULUAN

Tenaga kerja yang puas dengan pekerjaannya merasa senang dengan pekerjaannya, yang lebih didasarkan pada penaksiran dari tenaga kerja tentang pengalamannya pada waktu sekarang dan masa yang lampau. Kepuasan memiliki dua unsur yang penting yaitu : nilai-nilai pekerjaan (tujuan yang ingin dicapai) dan kebutuhan-kebutuhan dasar. Manajemen mempunyai suatu saran penting untuk meningkatkan kinerja, salah satunya adalah tercapainya kepuasan kerja karyawan.

Pada banyak kasus mengenai kepuasan kerja, ternyata ditemukan adanya data yang sejalan dengan keinginan pekerja untuk mengundurkan diri dari kantor atau perusahaan tempatnya bekerja. Pada beberapa pekerja yang mencoba menurunkan loyalitasnya yaitu mereka yang mencoba mencari kerja sampingan di luar perusahaannya, dengan menjadi bagian informal perusahaan lain, disebabkan karena pekerja tidak mendapatkan kepuasan kerja. Dengan kata lain ketika seorang pekerja sudah mulai melirik perusahaan lain yang bisa mewujudkan harapannya, hal ini bisa dijadikan sebagai pertanda bahwa ada ketidakpuasan.

A. Pengertian

Kepuasan kerja adalah hasil keseluruhan dari derajat rasa suka atau tidak sukanya tenaga kerja dari pekerjaannya. Menurut Locke (dalam Judge & Klinger, 2008), kepuasan kerja adalah emosi yang positif dan menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja individu. Herzberg dalam teori motivasinya menemukan unit aspek atau ciri pekerjaan yang berhubungan dengan kepuasan, yaitu faktor motivasional dan faktor alat kepuasan. Kepuasan kerja juga dapat diartikan sebagai keadaan emosional karyawan yang berkaitan dengan nilai dari balasan jasa dari organisasi yang diharapkan oleh para karyawan. Harapan dari karyawan bisa

berbentuk finansial dan non-finansial. Bila kepuasan terjadi pada karyawan terhadap pekerjaannya, maka akan muncul sikap yang positif dari karyawan terhadap bidang pekerjaannya.

Kepuasan juga dapat dipahami melalui sejumlah kebutuhan yang mereka dapat penuhi dengan menjalankan pekerjaannya. Misalnya saja pada pekerja yang kebutuhannya adalah ingin mengaktualisasikan diri : yaitu diberikan kebebasan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan, kebebasan untuk mencapai hasil kerja yang baik dan sesuai, kebebasan untuk mengembangkan pekerjaan yang ada. Jika kebutuhan didapatkan dalam menjalankan pekerjaannya akan muncul suatu kepuasan kerja.

Kepuasan hendaknya dimengerti melalui sesuatu yang dapat memunculkan rasa puas, sebaiknya tidak dipahami dengan menghindari sesuatu yang dapat memunculkan rasa tidak puas. Jika faktor-faktor rasa puas dapat dipenuhi kepuasan dapat muncul, tetapi jika faktor-faktor ketidakpuasan diredam yang muncul bukan kepuasan melainkan pekerja dijaga agar tidak mengalami ketidakpuasan dalam bekerja

B. Teori-teori Kepuasan kerja

Teori-teori mengenai kepuasan kerja sangat bermanfaat untuk mencegah terjadinya ketidakpuasan kerja pada karyawan. Teori yang ada sangat dapat membantu manajemen untuk menemukan faktor-faktor yang mengakibatkan adanya penurunan kepuasan kerja. Pencegahan terhadap faktor yang dapat memunculkan dampak penurunan kepuasan kerja dapat dikerjakan dengan memahami beberapa teori berikut ini :

1. *Discrepancy theory* (pertentangan) : pertentangan yang dipersepsikan antara apa yang diinginkan seseorang dengan apa yang diterimanya, sesuatu yang dianggap penting bagi individu. Bila sesuatu yang diharapkan tidak diperoleh pekerja maka akan muncul ketidakpuasan kerja. Sesuatu yang dipandang penting bagi para pekerja, kemudian mendapatkan sesuatu yang bertentangan maka kepuasannya dalam menjalankan pekerjaan dapat mengalami penurunan.

Karenanya manajemen dapat menghadirkan adanya situasi yang tidak menimbulkan pertentangan dalam jangka waktu yang panjang dan berkomitmen kuat untuk mencari solusi yang bisa mempertemukan manajemen dan pekerja dalam kondisi yang harmonis.

2. *Facet Satisfaction* (bidang/bagian) : orang akan puas dengan bidang tertentu dari pekerjaannya (rekan kerja, atasan, gaji). Puas terjadi jika jumlah bidang yang dipersepsikan untuk dilaksanakan sama dengan jumlah yang dipersepsikan secara aktual. Kepuasan tidak dipandang secara keseluruhan tetapi bisa dilihat melalui komponen-komponen tertentu yang diperoleh pekerja. Misalnya saja ada pekerja yang merasa meskipun gaji yang diterimanya kurang sesuai, tetapi karena lingkungan kerjanya sangat kekeluargaan ternyata dapat membuat pekerja merasa puas dalam menjalankan pekerjaannya.
3. *Opponent-Process Theory* : memandang kepuasan kerja dari sisi bahwa orang ingin mempertahankan suatu keseimbangan emosional dalam menjalankan pekerjaannya. Kondisi emosional yang ekstrim tidak memberikan manfaat bagi kemunculan rasa puas pada diri pekerja. Karena itu pekerja akan melakukan proses perlawanan (*opponent*) dengan berposisi untuk mendapatkan situasi emosi yang memberikan kepuasan kerjanya. Pekerja akan berusaha memberikan perlawanan terhadap kebijakan apa saja yang bisa membuatnya merasakan adanya ketidakpuasan dalam bekerja. Pekerja bisa memberikan masukan balik kepada sistem yang membuatnya tidak nyaman atau dengan kata lain perusahaan memberikan wadah untuk menampung aspirasi pekerja.

C. Faktor-faktor Penentu Kepuasan Kerja

Meskipun kepuasan terkadang dianggap memiliki akhir yang jelas, tetapi setiap orang berusaha untuk mendapatkannya. Cara yang terbaik untuk mendapatkan kepuasan adalah dengan menemukan faktor yang dapat membentuk sudah terdapat di

dalam porses kerja karyawan. Jika faktor penentu sudah ditemukan di dalam suatu proses kerja, maka kepuasan dapat diperoleh dengan mudah oleh para pekerja. Proses kerja yang di dalamnya tidak memberikan faktor kepuasan di dalam lingkup kerjanya, maka pekerja akan sulit mendapatkan kepuasan dari pekerjaan yang dijalankannya. Berikut ini adalah faktor yang cukup menentukan kepuasan kerja :

1. Ciri-ciri intrinsik dari pekerjaan, hal ini meliputi adanya keragaman keterampilan yang berguna untuk menjalankan pekerjaan, identitas tugas yang terbentuk dengan baik, adanya tugas utama yang menjadi tugas yang penting, kesempatan untuk menunjukkan otonomi, menerima dan memberikan umpan balik dalam bekerja (*feedback*).
2. Penghasilan, imbalan yang dirasa adil, dalam hal ini uang juga termasuk yang merupakan simbol dari pencapaian kinerja, keberhasilan mencapai target dan pengakuan ekonomi terhadap pencapaian dan keberhasilan. Karena itu konsep yang adil perlu diterapkan dalam pemberian imbalan kerja. Adil yang akurat bukan hanya sekedar berimbang, tetapi adil harus memperhatikan pencapaian, keberhasilan dan pengakuan yang tepat kepada pekerja sesuai dengan batasan waktu yang berlaku
3. Penyeliaan : adanya hubungan fungsional dari proses penyelia untuk membantu karyawan menyelesaikan pekerjaannya secara akurat, adanya hubungan keseluruhan dengan sesama para pekerja yang terwujud di dalam hubungan interpersonal. Adanya proses supervisi yang benar-benar dapat membantu pekerja dalam menyelesaikan pekerjaan dengan hasil yang terbaik, dan porses supervisinya terlaksanan dalam suatu hubungan antar-pribadi yang baik.
4. Rekan sejawat yang menunjang, yaitu ditunjukkan dengan adanya tenaga kerja bisa memperoleh masukan yang bermanfaat dari tenaga kerja yang lainnya, yang dalam hal ini adalah rekan kerja. Kemampuan kerja yang berimbang

dan dapat saling mengisi kelemahan kelompok kerja dapat membuat pekerja merasakan kepuasan.

5. Kondisi kerja yang menunjang : Jika bekerja dalam ruangan yang sempit, panas, iluminasi silau, akan menimbulkan keengganan untuk bekerja. Lemahnya usaha untuk bekerja sangat mudah untuk dikaitkan dengan munculnya ketidakpuasan kerja. Tetapi jika bekerja dengan lingkungan yang benar-benar memperhatikan ergonomi kerja, adanya kondisi kerja yang mampu memunculkan niat yang kuat untuk menyelesaikan pekerjaan, dan pada akhirnya dapat memberikan kepuasan adalah situasi yang ada relevansinya dengan kepuasan pada pekerja.

D. Dampak-dampak dari Kepuasan dan Ketidakpuasan

Kepuasan dapat diartikan sebagai keadaan dimana para pekerja mendapatkan fasilitas dan pengalaman yang terbaik di dalam bidang kerjanya. Apabila fasilitas terbaik dan pengalaman kerja yang sangat menyenangkan sudah didapatkan dan dirasakan oleh pekerja, setelahnya akan memberikan dampak yang baik kepada beberapa perilaku kerjanya. Motivasinya memberikan kekuatan untuk dapat menyelesaikan tanggung pekerjaannya. Kepuasan yang dirasakan oleh pekerja akan menimbulkan kepuasan lain yang lebih baru, dan bukanlah kepuasan yang berulang. Begitu juga ketidakpuasan, jika tidak segera ditangani akan memunculkan ketidakpuasan baru yang lainnya lagi.

Terhadap produktivitas : hubungan antara produktivitas dan kepuasan kerja tidak terlalu bagus, kepuasan merupakan akibat dari produktivitas. Dalam arti kepuasan muncul karena produktivitas yang tinggi, dampaknya adalah karyawan akan mendapatkan insentif produksi dan penghargaan produktivitas kerja, yang pada kelanjutannya memberikan kepuasan kerja baru yang lainnya lagi. Pekerja atau karyawan yang mampu bekerja secara produktif akan merasakan kepuasan terhadap apa yang sudah dilakukannya dan dicapainya. Jangan sampai diartikan secara terbalik ; jika merasakan tidak puas dalam

menjalankan pekerjaan maka pekerja akan menjadi tidak produktif. Yang benar adalah jika pekerja tidak bisa bekerja secara produktif maka akan memunculkan ketidakpuasan, dan dampak berikutnya adalah terjadinya peringatan mengenai produktivitas yang menurun, dan selanjutnya menjadi semakin merasakan ketidakpuasan terhadap perusahaan.

Dampak *absenteisme* dan *turnover* : ketidak hadirannya pekerja, rendah kemungkinannya untuk dapat mencerminkan adanya ketidakpuasan kerja. Tetapi lain halnya dengan keluar atau berhentinya karyawan dari pekerjaan karena *turnover* (perputaran) sangat besar kemungkinannya dengan ketidakpuasan. *Turnover* yang tinggi mencerminkan adanya tingginya angka ketidakpuasan pekerja kepada pekerjaannya. Pekerja yang merasakan ketidakpuasan ditempat kerjanya, akan mencari kepuasan kerjanya ditempat lain. Misalnya saja adalah mencari pekerjaan lain yang dapat memberikan kepuasan.

Dampak terhadap kesehatan : kepuasan kerja merupakan prediktor atas kriteria rentang kehidupan yang panjang bagi tenaga kerja (panjang umur). Diduga kepuasan kerja dapat menunjang fungsi fisik dan mental dari pekerja. Pekerja yang sering mendapatkan kepuasan dalam menjalankan pekerjaannya mendapatkan adanya kesehatan secara mental. Mereka senang dan bahagia dalam menyelesaikan pekerjaan, meskipun pekerjaan itu adalah pekerjaan yang sulit. Mental yang sehat memberikan dampak secara langsung terhadap meningkatnya daya tahan tubuh dalam menjalankan pekerjaannya. Mereka tidak mudah tereserang penyakit meskipun pada waktu tertentu harus bekerja *over-time* sampai larut malam. Hal ini disebabkan karena pekerja merasa akan mendapatkan adanya kepuasan dalam menjalankan pekerjaannya tersebut.

E. Bentuk-Bentuk Kepuasan Kerja

Kepuasan adalah variabel psikologis yang paling banyak ingin didapatkan oleh pekerja, pekerja level bawah, sampai kepada pekerja level atas sama-sama ingin mendapat kepuasan

dari pekerjaan yang dilakukannya. Karena banyak pekerja yang ingin mendapatkan kepuasan, mereka berusaha baik secara aktif ataupun pasif mencari sumber kepuasannya. Begitu juga dengan perusahaan, mereka mempelajari perilaku-perilaku puas yang ditampilkan oleh para pekerja. Dengan mempelajarinya perusahaan mencoba mengenali bentuk-bentuk perilaku yang mewakili kepuasan. Perusahaan ingin melakukan kajian pada sistem manajemen stratejik yang mereka terapkan, pengaruhnya kepada perilaku puas dan perilaku tidak puas.

Kepuasan dapat dipahami melalui alur sistem manajemen, yaitu masukan-proses-keluaran (*input-proses-output*). Dengan alur sistem ini bentuk-bentuk kepuasan lebih dapat dilihat dengan jelas. Misalnya saja kita dapat memperhatikan adanya kepuasan pada saat manajemen memberikan masukan kepada pekerjanya, jika masukannya efektif dan positif akan terlihat adanya komitmen dan motivasi kerja yang kuat, dan mendapatkan adanya rasa gairah yang bertambah.

1. Bentuk Kepuasan Berdasarkan Masukan (Input)

Dalam sistem manajemen untuk memulai alurnya, pihak manajemen mempersiapkan masukan-masukan yang mendatangkan dampak positif bagi perusahaan. Untuk mengawalinya manajemen mempersiapkan masukan-masukan yang sejalan (positif) dengan arah visi-misi perusahaan. Bagian terkecil dari sistem masukan adalah pemberian masukan kepada para pekerjanya. Masukan diberikan untuk meningkatkan pemahaman kerja, untuk meningkatkan kemampuan kerja dan meningkatkan kinerja. Contoh masukan yang diberikan adalah pendidikan dan pelatihan. Masukan pada intinya memberikan pengetahuan dan kemampuan kerja kepada karyawan. Jika perusahaan mampu memberikan pengaruh yang efektif dan positif kepada para pekerjanya maka pekerja mendapatkan peningkatan pengetahuan dan kemampuan kerjanya. Pada banyak pekerja kondisi ketika mereka mendapatkan peningkatan kemampuan kerja ternyata dapat memberikan

munculnya rasa kepuasan kepada pekerjaan dan organisasi kerjanya.

Masukan yang berfungsi dengan baik memberikan manfaat kepada berkembangnya kemampuan kerja karyawan. Banyak pelatihan yang dilaksanakan oleh perusahaan dilakukan untuk meningkatkan kemampuan dan keahlian kerja (jika pelatihannya adalah mengenai teknik kerja), ada juga pelatihan yang dilakukan untuk mempersiapkan dan memperbaiki karakter para pekerja untuk menghaddapi tuntutan pekerjaannya.

Masukan yang dapat memberikan kepuasan juga bisa dilihat melalui adanya kepuasan pekerja terhadap penghargaan perusahaan atas usaha kerja yang sudah berhasil dilakukan para pekerjanya. Beberapa perusahaan yang sangat menghargai usaha kerja pegawainya dipersepsikan sebagai perusahaan yang memberikan kepuasan kerja. Persepsi ini dapat diartikan bahwa kepuasan pekerja bisa dimunculkan melalui penghasilan yang didapatkan atas hasil usaha kerjanya. Usaha kerja yang giat (target berat) tetapi dihargai dengan nilai yang rendah mengakibatkan adanya ketidak puasan. Usaha kerja yang rendah tetapi dihargai tinggi mengakibatkan adanya pemalasan kerja. Tetapi usaha kerja yang giat dan dihargai dengan nilai yang tinggi dapat membentuk kepuasan kerja.

2. Bentuk Kepuasan Berdasarkan Proses

Kepuasan kerja yang didapatkan pekerja sering dihubungkan dengan cara organisasi mengatur pekerja dan menyusun sistem kerja untuk mengerjakan tugas-tugas dan tanggung jawab berdasarkan uraian pekerjaan. Kepuasan kerja yang dimaksudkan adalah kepuasan yang didapatkan pekerja ketika mereka menjalankan proses kerjanya. Cara organisasi mengatur pekerja seharusnya memberikan dampak yang positif dalam membangun kepuasan pekerja. Misalnya saja adalah tentang sistem sutrukturalisasi, contoh yang paling banyak terlihat yaitu kepemimpinan dalam proses kerja. Tipe kepemimpinan yang diterapkan dalam

proses kerja dapat memberikan munculnya kepuasan. Ada beberapa tipe kepemimpinan yaitu transaksional dan transformasional. Tipe kepemimpinan yang cocok adalah model kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi pekerjaan, kondisi pekerja dan kondisi perusahaan. Jika keadaan perusahaan sudah lama tidak melakukan perubahan dimana para pekerjanya sudah mulai jemu dengan proses kerjanya maka kepemimpinan transformasional adalah pilihan yang tepat untuk memunculkan kepuasan.

Selain masalah kepemimpinan kepuasan berdasarkan proses biasanya dikaitkan dengan peralatan dan perlengkapan kerja yang digunakan di dalam proses kerja. Perlengkapan dan peralatan yang direncanakan secara efektif dapat memberikan adanya peningkatan kepuasan kerja. Misalnya saja adalah peralatan dan perlengkapan kerja yang masih sederhana tetapi karena sistem kerjanya (SOP) dibuat secara efektif dimana pekerja dapat menjalankannya dengan mudah dan dapat mencapai standar kinerjanya maka hal peralatan dan perlengkapan dapat memberikan adanya kepuasan. Pada beberapa kasus dimana perusahaan membeli perlengkapan dan peralatan kerja yang canggih tetapi justru membuat para pekerjanya merasa sulit untuk menjalankannya, dan justru mengakibatkan banyaknya kesalahan kerja, hal ini justru berakibat kepada munculnya ketidakpuasan kerja.

Kepuasan pekerja saat menjalankan proses kerjanya juga sering dikaitkan dengan interaksi yang terjadi saat proses kerja berlangsung. Banyak pekerja yang memilih keluar dari sebuah perusahaan merasa tidak puas bukan karena gaji dan karir, tetapi lebih disebabkan adanya ketidakpuasan yang muncul sebagai dampak proses interaksi kerja yang ditemuinya. Contoh interaksi yang membentuk kepuasan adalah interaksi kekeluargaan dimana setiap orang berusaha saling membantu, melindungi dan saling mengingatkan. Interaksi yang memunculkan ketidakpuasan adalah interaksi yang tidak seimbang, yaitu ketika orang lain

mendapatkan kesempatan yang banyak untuk berinteraksi (bisa dengan memaksa) sedangkan seorang pekerja tidak pernah mendapatkan kesempatan untuk berinteraksi.

3. Kepuasan Berdasarkan Keluaran

Bentuk kepuasan yang lainnya mudah dilihat melalui hasil pekerja menjalankan proses kerjanya, atau pencapaian kerja yang mampu dihasilkan oleh para pekerja melalui sistem dan proses kerja perusahaannya. Kepuasan kerja berdasarkan keluaran (out-put) sering dikaitkan dengan keberhasilan pekerja mencapai hasil kerja yang terbaik, keberhasilan pekerja menyelesaikan tugas yang sulit dengan hasil yang sangat baik, keberhasilan pekerja mencapai tingkatan produktivitas yang meningkat. Secara sederhana bentuk kepuasan berdasarkan keluaran adalah kepuasan yang dapat muncul jika proses kerja yang dijalankan para pekerja memberikan tugas-tugas yang menantang. Semakin banyak tantangan kerja yang berhasil dicapai pekerja semakin meningkatkan kepuasan terhadap pekerjaan yang dijalankannya.

Setiap bentuk-bentuk kepuasan kerja menuntut adanya kesesuaian berdasarkan sistem manajemen yang diberlakukan perusahaan, artinya apakah perusahaan mampu memberikan masukan (input) yang positif dan mengembangkan (skill dan taraf ekonomi) para pekerjanya. Apakah perusahaan mampu membangun sistem dan proses kerja yang memudahkan para pekerja melakukan tugas dan mencapai beban target kerjanya. Apakah pekerja diberikan kesempatan untuk mendapatkan tugas-tugas yang lebih menantang selama masa kerjanya.

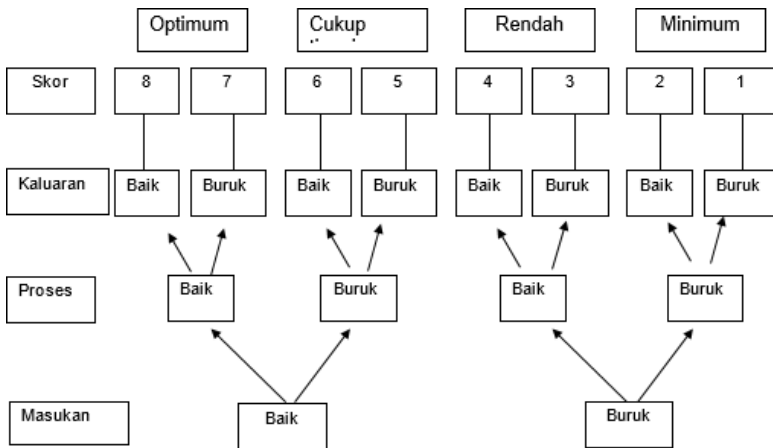
F. Mengukur Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja sering ditandai dengan rendahnya angka turn over (jumlah pekerja yang keluar), atau bisa juga dilihat pada pekerja yang tekun dengan satu pekerjaan yang dimilikinya. Tuntutan ekonomi global membuat kebutuhan manusia menjadi meningkat dengan cepat, pada perusahaan yang belum memposisikan sistem remunerasi (penggajian)

dengan tuntutan kondisi ekonomi membuat pekerja berusaha mencari pekerjaan selingan (*side-job*) sebagai kompensasi untuk menutupi ketidakpuasan penghasilan diperusahaan tempatnya bekerja. Pada kasus ini loyalitas jabatan dan pekerjaan sudah terbagi kepada pekerjaan yang lainnya (*side-job*). Lain lagi jika pekerjaannya tipikal yang ekspresif, jika pekerja mendapatkan ketidakpuasan kerja mereka akan melakukan unjuk-rasa kepada manajemen.

Untuk menjaga kepuasan kerja dan mengurangi ketidakpuasan kerja manajemen perlu membuat suatu kebijakan yang tepat. Misalnya saja adalah dengan memperhatikan apakah sistem kerja : mulai dari masukan, proses dan keluaran memberikan kepuasan kerja. Masukan-proses-keluaran memberikan informasi yang digunakan untuk mengetahui kadar kepuasan di dalam suatu sistem kerja. Data-data mengenai masukan, proses dan keluaran dapat memberikan manajemen sebuah informasi mengenai ukuran kepuasan kerja karyawan. Logika yang sederhana untuk melukikannya adalah jika perusahaan tidak memberikan masukan (input) yang dapat mengembangkan pekerja, tidak membangun proses kerja yang memudahkan pekerja dan proses kerja yang menantang, tidak ada penghargaan yang diberikan kepada pekerja yang mampu bekerja sesuai dengan standard harapan kerja. Maka perusahaan tersebut sistem manajemen kerjanya memberikan efek kepuasan yang rendah kepada para pekerjanya.

Bagan Cara Mengukur Kepuasan Kerja



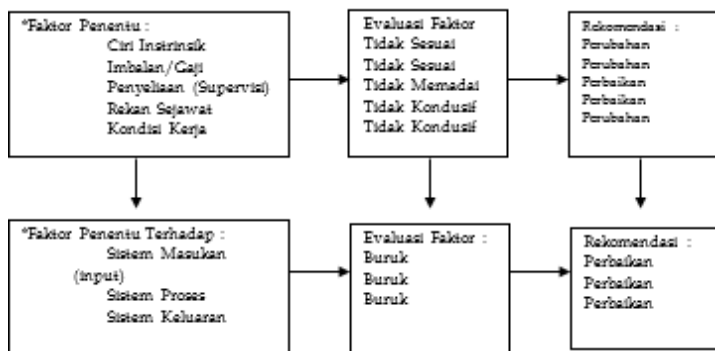
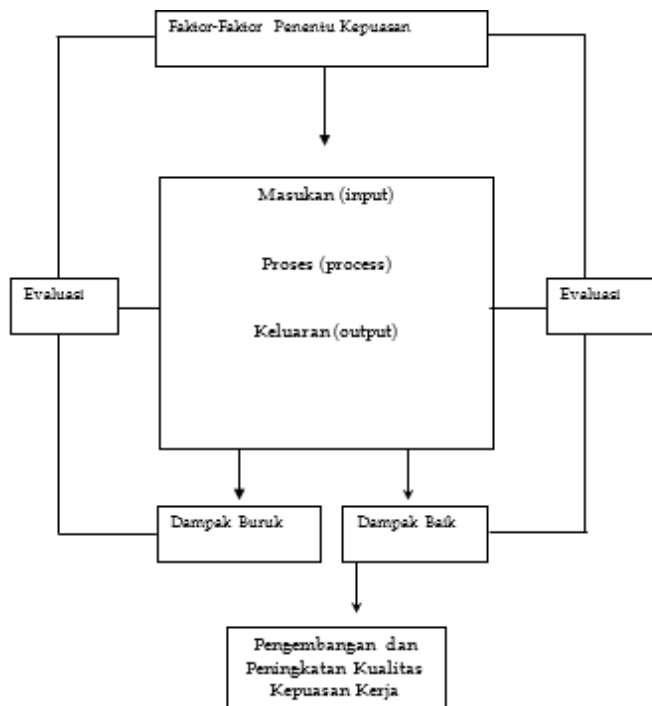
Kepuasan kerja bisa dilihat berdasarkan masukan yang diberikan perusahaan kepada karyawan, masukan yang dapat memberikan kepuasan adalah masukan yang dinilai baik dan bermanfaat bagi para pekerja. Sedangkan jika kepuasan pekerja rendah adalah karena mereka menilai masukan yang diberikan perusahaan dianggapnya tidak sesuai dan bahkan dinilai buruk (karena tidak bermanfaat). Masukan adalah barisan terdepan yang digunakan untuk mengenali atau mendeteksi kepuasan kerja. Bagan kepuasan memperlihatkan bahwa ; jika masukan yang diberikan perusahaan kepada pekerja adalah buruk maka akan menempatkan kepuasan kerja karyawan berada pada tingkatan yang rendah (level rendah dan minim). Tetapi jika masukan yang diberikan adalah baik dan memberikan manfaat kepada karyawan, maka masukan akan menempatkan pekerja memiliki kepuasan kerja yang berada pada tingkatan baik (level optimum dan cukup tinggi).

Meskipun proses-proses yang terjadi dinilai baik tetapi masukan yang diberikan adalah buruk ternyata manempatkan kepuasan kerja berada pada level yang rendah, tetapi jika proses-proses yang terjadi adalah buruk, ternyata masih dapat menjaga kepuasan kerja berada pada tingkatan yang cukup tinggi. Meskipun demikian manajemen yang sistemnya ingin

menjaga komitmen kerja karyawan, mereka akan membangun seluruh proses-proses yang bernilai baik bagi perusahaan. Bahkan, meskipun banyak pemimpin yang sudah mempunyai pengalaman kerja yang prsetasinya bagus, tetapi jika dalam proses kerjanya tidak menerapkan pola kepemimpinan yang baik, maka hal ini akan menghambat pekerja untuk mendapatkan kepuasan kerja yang optimum.

Keluaran adalah bagian akhir dalam alur pemetaan kepuasan kerja, meskipun keluaran yang didapatkan pekerja dinilai buruk tetapi masukan dan proses yang terjadi dinilai baik ternyata memposisikan kepuasan kerja karyawan berada pada level yang optimum. Target manajemen adalah ingin mencapai kepuasan kerja yang sempurna, yang artinya seluruh proses manajemen yaitu masuk-proses-keluaran dinilai baik bagi karyawannya. Melalui sistem yang dibangun perusahaan ingin mencapai taraf kepuasan yang berada pada level tertinggi.

Cara Membangun Kepuasan Kerja (Tindakan Manajemen)



Soal-soal latihan

1. Jelaskan definisi dari kepuasan kerja !
2. Berikan analisa anda tentang hubungan antara motivasi kerja, kepuasan kerja (sikap kerja) dan unjuk kerja!
3. Sebutkan dan jelaskan teori-teori kepuasan kerja !
4. Sebutkan dan jelaskan faktor-faktor yang menentukan tinggi rendahnya kepuasan kerja!
5. Sebutkan dan jelaskan dampak-dampak kepuasan kerja!

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 distress 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.

C. Faktor-Faktor Pembangkit Stres

Praktisi bidang industri dan organisasi, para pelaku kerja adalah pihak yang paling kuat untuk menemukan penyebab munculnya stres. Praktisi berusaha menemukannya, kemudian membuat desain yang tepat untuk mengurangi tingkat tekanan terhadap pekerja. Para pelaku kerja berusaha memahami faktor yang menyebabkan, kemudian menentukan tindakan yang tepat untuk dapat beradaptasi dengan kondisi kerja yang menyebabkan dirinya stres saat bekerja. Faktor penyebab dapat diketahui melalui faktor-faktor yang membuat stres bisa bergerak meningkat.

1. Faktor intrinsik dalam pekerjaan

Tuntutan fisik, jika pekerja dihadapkan dengan kondisi kerja yang bising dimana pekerja tersebut harus siap menghadapi tuntutan yang ada, kondisi ini dapat berakibat kepada meningkatnya tekanan kerja. Selain masalah kebisingan, ternyata besarnya getaran kondisi lingkungan kerja yang kotor dapat merangsang munculnya stres kerja. Ada juga beberapa faktor lainnya yang sering dikaitkan dengan ketersediaan ruang, yaitu kepadatan. Situasi kerja yang padat juga dapat memberikan efek adanya tekanan kepada para pekerja. **Tuntutan tugas** model kerja shif dimana pekerja berkesempatan untuk menjalankan pekerjaannya dalam tiga waktu kerja yang berbeda-beda (pagi, sore, malam) dalam menjalankan proses kerja, beban kerja yang terlalu banyak dan terlalu sedikit baik juga dapat memberikan dampak terhadap peningkatan pemicu stres. Target pekerjaan dan beban kerja yang berat diidentifikasi dapat menjadi pemicu munculnya stres pada pekerja.

2. Perilaku individu dalam sistem manajemen

Konflik peran, hal ini dapat dilihat jika adanya pribadi yang tidak ingin mengerjakan tugas, tugas-tugas yang dibebankan kepada pekerja tidak sebanding dengan jumlah tenaga kerja, Intervensi dari atasan atau pekerja lain (figur yang dominan) kepada seseorang dan diminta untuk berperilaku sedemikian rupa sehingga ada atasan dan orang lain dapat merasa puas (arahan yang tidak ada

kaitannya

dengan kinerja dan profesionalitas), tetapi ada juga yang tidak puas, beban berlebih. **Ketidajelasan peran** dimana tenaga kerja tidak memiliki informasi yang cukup jelas untuk dapat melaksanakan tugas. Ketidajelasan lingkup kerja pada satu posisi kerja, dapat membuat setiap pekerja yang menjalankannya mudah merasa tertekan karena terlalu banyak beban dan tanggung jawab pekerjaannya.

3. Pengembangan Karir

Adanya perasaan **Job insecurity** yaitu perasaan takut kehilangan pekerjaan, karena merasa mendapatkan ancaman bahwa pekerja merasa tidak diperlukan lagi oleh perusahaan. Kondisi ini sangat berkaitan dengan adanya kondisi keuangan perusahaan, dimana perusahaan memiliki kemampuan keuangan yang semakin melemah. Promosi **yang berlebihan dan promosi yang tidak sesuai** kondisi dimana pekerja mendapatkan kenaikan jabatan yang terlalu cepat dari pengembangan karir yang seharusnya. Bisa juga yang terjadi justru sebaliknya yaitu promosi yang diberikan dianggap tidak memberikan peningkatan karir kepada pekerja. **Hubungan dengan pekerjaan** adanya hubungan kerja yang tidak baik yang ditunjukkan kepercayaan yang rendah, taraf pemberian dukungan minat yang rendah dalam memecahkan masalah organisasi dapat memberikan efek stres dalam bekerja. **Struktur & iklim organisasi** dimana pekerja sebagai individu kurang dilibatkan dalam mengambil keputusan dan kurang adanya tindakan untuk memberikan kesempatan kepada pekerja untuk melakukan pendekatan yang inovatif kepada pekerjaannya. **Tuntutan dari luar organisasi** seperti misalnya isu-isu tentang keluarga, kesulitan keuangan keluarga, dan adanya krisis kehidupan (salah satu contohnya merasa minder karena kasus perceraian).

4. Ciri individu

Kepribadian pekerja yang karakter pribadinya tertutup (introvert) cenderung lebih reaktif dan mudah menderita ketegangan yang lebih besar dibandingkan

dengan pekerja yang pribadinya terbuka (ekstrovert). Pekerja dengan karakter pribadi yang tertutup lebih akan lebih mudah mengalami kondisi stres. **Kecakapan** yang kurang memadai akan mempengaruhi ketidakmampuan pekerja menghadapi situasi atau tugas-tugas yang sulit dan akibatnya adalah muncul rasa tidak berdaya. **Nilai dan kebutuhan** yang dimaksudkan adalah jika nilai dan kebutuhan yang diharapkan perusahaan dengan nilai dan kebutuhan yang ada pada individu tidak setara atau tidak sama akan berakibat munculnya situasi stres..

D. Dampak-dampak Stres

Secara umum dapat dikenali bahwa stres memberikan pengaruh kepada kondisi individu secara langsung. Dampaknya kemudian bisa berlanjut kepada kinerja yang mampu diperolehnya dan juga kepada somatisasi terhadap keadaan fisik-bilogis. Stres sering dikaitkan dengan adanya kemunculan perilaku yang tidak sesuai (*stupid behaviour*), dan karena itulah stres juga selalu dihubungkan dengan peristiwa kecelakaan kerja.

Pekerjaan dengan beban dan resiko yang berat adalah pekerjaan yang paling mungkin memberikan memberikan tekanan terhadap manusia yang menjalankannya. Beban yang berat adalah kondisi ketika pekerja menganggap kapasitas pikiran dan perasaan tidak mampu mengimbangi tuntutan dan harapan dari pekerjaan yang dihadapinya. Misalnya saja adalah date-line yang sangat pendek dan harus diselesaikan dengan akurat, padahal pekerjaannya rumit dan masih ada tugas lain yang belum diselesaikan. Pada pekerja-pekerja yang mempunyai motivasi yang kuat, mereka akan berusaha mengerjakannya yaitu dengan memodifikasi stres menjadi eustres. Beda halnya dengan orang-orang yang motivasinya lemah, mereka justru menjadi lemah untuk mengontrol diri termasuk menjaga diri agar selamat dalam bekerja (pekerja lapangan). Karena itulah pekerja yang tertekan dengan pekerjaannya mereka memilih untuk meninggalkannya.

Pada aktivitas dunia kerja, ditemukan juga ada pekerja yang sebenarnya tidak mempunyai motivasi yang kuat, tetapi memilih bertahan (karena terikat aturan) untuk mengerjakannya. Meskipun kapasitas pikiran dan perasaannya sudah tidak mampu menahan beban kerjanya, pekerja tetap bertahan dengan terus bekerja. Hasilnya adalah banyak pekerjaan yang tidak akurat, dan bahkan pada pekerja lapangan (level operasional) sering berakibat kepada terjadinya kecelakaan kerja.

E. Manajemen Stres

Manajemen stres bertujuan untuk mencegah berkembangnya stres jangka pendek menjadi stres jangka panjang atau stres yang sudah kronis. Manajemen stres dilakukan untuk bisa merubah distress menjadi eustres. Stres adalah kondisi yang akan muncul dipekerjaan manapun dan akan menyerang pekerja. Karenanya pengelolaan stres bisa dijadikan alat yang ampuh untuk memanfaatkan tekanan kerja yang ada.

1. Kerekayasaan Organisasi

Data-data mengenai sumber tekanan perlu ada tindak lanjut yaitu dengan mereduksi faktor-faktor yang dapat membangkitkan stres dengan memperhatikan membentuk lingkungan kerja fisik yang nyaman, intrinsik pekerjaan yaitu menyusun konsep dan beban kerja sesuai dengan kapasitas tim kerja yang ada, peran dalam organisasi yaitu adanya tindakan secara organisasional dalam memperlakukan pekerja, adanya pengembangan karir yang jelas, struktur yang sudah terbentuk dan iklim kerja yang baik.

2. Kerekayasaan kepribadian.

Maksudnya adalah bukan melakukan manipulasi terhadap kepribadian, tetapi membentuk karakter pribadi yang tangguh dengan memberikan pelatihan kepada individu agar tingkat ketahanannya terhadap stres dapat meningkat. Seperti misalnya pelatihan penyesuaian pribadi terhadap tekanan kerja, pelatihan ini dapat meningkatkan

ketahanan dan ketekunan kerja saat beban kerja dirasa meningkat. Pimpinan perusahaan dapat melatihnya dengan memberikan penugasan melalui tantangan kerja yang meningkat dengan pola desensitasasi (peningkatan perlahan).

3. Penenangan diri

Cara untuk mendapatkan ketenangan diri adalah bisa dengan melakukan meditasi, mengikuti pelatihan relaksasi autogenik, melakukan teknik relaksasi neuromuscular. Kegiatan sesi berbagi pengalaman (*sharing session*) bersama dengan rekan kerja dan atasan, sering digunakan untuk mengurangi tekanan kerja. Kegiatan berbagi memberikan dampak bahwa pekerja merasa mendapatkan dukungan dari seluruh rekan dan atasan pada unit kerjanya.

4. Penenangan melalui aktivitas fisik

Dengan melakukan gerakan tubuh tertentu stres bisa dimanfaatkan untuk meningkatkan performa kerja. Misalnya adalah ketika pekerja menyadari dirinya sedang berada pada kondisi kerja yang menekan dan menyulitkan dimana disadari bahwa tekanan kerja sudah mulai muncul, bisa melakukan gerakan tubuh menyilang (gerakan kaki kiri bersamaan dengan tangan kanan). Bila tekanan sudah dirasakan sangat berat dan mengganggu kinerja, ada baiknya perlu melakukan aktivitas yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan. Kalau waktunya sangat panjang (berhari-hari) bisa dengan pergi berlibur, tetapi jika waktunya sangat singkat bisa dengan bercengkrama tentang hal ringan dan lucu bersama rekan kerja. Pada perusahaan yang menyediakan coffee break, situasi ini dimanfaatkan pekerjaannya untuk menurunkan tensi stresnya.

Soal-soal latihan

1. Jelaskan hubungan antara stres dengan unjuk kerja ! dan berikan contohnya
2. Sebutkan dan beri penjelasan tentang peristiwa kehidupan yang menyebabkan perubahan drastis dalam kehidupan yang menyebabkan stres!
3. Sebutkan dan jelaskan faktor-faktor yang menjadi stresor, dan berikan contohnya!
4. Jelaskan secara singkat tentang ciri individu yang mampu menghadapi stres!
5. Sebutkan teknik-teknik yang digunakan dalam manajemen stres! Dan berikan contohnya

KEPEMIMPINAN DALAM PERUSAHAAN

Sasaran :

- Mengerti kepeimipinan dalam perusahaan
- Membedakan antara pemimpin dan manajer
- Mengerti empat tingkatan pola hubungan tenaga kerja
- Memahami pendekatan kepemimpinan

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 menunjukan kekuatan, kewenangan.

2. Kewibawaan.

Kewibawaan adalah aspek yang membuat bawahan menjadi patuh dan bersedia melakukan tindakan-tindakan yang sesuai dengan arahan pemimpinnya. 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

untuk berhasil dan sukses menyelesaikan tantangan pekerjaan.

4. Keramahan dan Kecintaan

Pengaruh seorang pemimpin dilakukan dengan sikap yang ramah, yaitu pemimpin mempengaruhi bawahan dengan membuka pikiran dan perasaan agar lebih terbuka untuk memahami pandangan serta arahan. Pemimpin mampu mengajak seluruh partner kerjanya bergabung untuk bekerja secara bersama-sama mencapai sasaran dan tujuan tertentu. Dedikasi pemimpin adalah kasih sayang kepada bawahannya, pemimpin rela berkorban dan bertanggung jawab atas tindakan kerja dari bawahannya.

5. Integritas

Komponen dari integritas adalah keterbukaan, kejujuran dan ketulusan hati. Terbuka berarti pemimpin tidak menyimpan segala informasi mengenai kondisi unit kerja kepada bawahannya. Jujur berarti pemimpin tidak melakukan kecurangan-kecurangan mengenai keuangan dan penilaian kinerja bawahan. Ketulusan hati adalah kerelaan untuk mempunyai perasaan dan nilai kerja yang sejalan dengan aturan organisasi.

E. Perilaku Pemimpin Yang Efektif (Gaya Manajemen)

1. Kajian Ohio State University

Didasarkan pada hasil penelitian yang dilakukan pada tahun 1956 oleh Stogdill et al., Mengembangkan kuesioner uraian perilaku pemimpin (LBDQ). Hasil temuannya adalah ada dua dimensi dari perilaku pemimpin. Yaitu: **consideration** yang menggambarkan tentang derajat dan corak hubungan pemimpin dengan bawahannya, yang ditandai dengan perilaku saling menghargai, saling percaya dan tenggang rasa. **initiating structure** yang menggambarkan sejauh mana pemimpin memberi batasan dan struktur pada perannya dan peran bawahan.

2. Grid manajerial

Dikembangkan oleh Blake, Robert, & Mouton (1964). Yang terdiri dari dua dimensi yaitu; **orientasi pada manusia**

dan **orientasi pada tugas/produksi**. Penerapannya bisa bermodel **autokratik, demokratik dan laissez faire**. Penerapan gayanya sangat bergantung keadaan manusia dan tugas. Misalnya saja jika seorang pemimpin menerapkan gaya otoriter atau directive yaitu jika pemimpin lebih memfokuskan pada hasil kerja, karena lebih menekankan produktivitas sehingga pemimpin menjadi agresif dan cenderung self-oriented, dan perilaku cenderung akan terus hadir memantau kerja karyawan.

3. **Teori contingency**

Dikembangkan oleh (Fiedler, 1965). Prestasi kerja karyawan sangat bergantung pada gaya kepemimpinan dengan kadar yang menguntungkan atau tidaknya situasi. Situasi itu bergantung pada 3 faktor; hubungan **pemimpin dengan bawahan** yaitu kadar keyakinan, kepercayaan dan rasa hormat; **struktur tugas** yaitu kejelasan tugas/tujuan, variasi problem solving, konsistensi keputusan, keputusan yang rinci; **position power** yaitu adanya otonomi pada suatu posisi untuk melakukan pekerjaan. Rumusnya adalah **hubungan + struktur tugas + position power = situasi terkontrol**.

4. **Teori tiga dimensi**

Dikembangkan oleh (Reddin, 1970). Yang terdiri dari; **separated** yaitu orientasi pada tugas dan pada hubungan digunakan sedikit. **Related** yaitu yang terutama adalah hubungan. **Integrated** yaitu orientasi tugas dan hubungan banyak digunakan. **Dedicated** lebih menekankan pada tugas.

Soal-Soal latihan

1. Jelaskan apa yang dimaksud dengan kepemimpinan dalam perusahaan!
2. Sebutkan perbedaan antara pemimpin dan manajer!
3. Sebutkan dan jelaskan empat tingkatan pola hubungan tenaga kerja!
4. Jelaskan pola kepemimpinan yang efektif dalam pendekatan manajemen!

PERANCANGAN & BUDAYA ORGANISASI

Sasaran

- Mengetahui pengertian organisasi dan tiga dimensinya
- Mengerti tiga rancangan organisasi
- Mengerti pengembangan organisasi dan beberapa teknik intervensi
- Mengerti budaya organisasi dan sumber-sumbernya
- Mengetahui beberapa jenis budaya organisasi
- Mengetahui hubungan budaya organisasi dan unjuk kerja

BAB XI PENDAHULUAN

Dalam mengatasi masalah eksternal dan internal organisasi perlu memiliki kemampuan untuk tetap bertahan dan bahkan berkembang. Untuk itu organisasi perlu melakukan pengembangan organisasi. Organisasi mempunyai karakter khusus yang mencerminkan tentang berbagai macam bentuk karya dan perilaku kerja. Perusahaan yang dapat menciptakan karya nyata dan perilaku kerja yang baik, bisa dianggap mempunyai budaya yang dapat membuat dirinya menjadi lebih berkembang. Perilaku disusun dalam suatu rumusan yang teratur, yang sudah didokumentasikan oleh perusahaan. Rumusan itu dikenal dengan sebutan sebagai budaya organisasi.

Budaya adalah segala sesuatu yang diciptakan oleh manusia yang membuat hidupnya menjadi lebih indah, dapat memahami dan dipahami orang lain, lebih bisa untuk memenuhi kebutuhan hidup dan lebih mudah dalam menyelesaikan aktivitas kerja. Karena perkembangan budaya perlu mengalami peningkatan (pengembangan). Baik itu dalam hal mengganti inti nilai budaya, atau juga dengan tetap menjaga nilai inti budaya. Pada sistem organisasi perkembangan budaya sering berkaitan dengan perubahan arah dan gerak bisnis dari perusahaan. Jika arah bisnis berubah kemungkinan terbesar adalah mengganti nilai budaya, tetapi jika gerak bisnis berubah maka nilai inti yang sudah ada akan mengalami peningkatan kualitas.

A. Pengertian Dan Rancangan Organisasi

Organisasi adalah sekelompok manusia / tenaga kerja yang bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Agar dapat mencapainya organisasi perlu mengembangkan dan mempertahankan pola-pola perilaku tertentu yang cukup stabil dan dapat diperkirakan sebelumnya. Organisasi akan tetap ada meskipun anggotanya berubah-ubah.

Secara mendasar lingkup kajian dari psikologi organisasi adalah untuk membentuk struktur organisasi dan budaya yang dapat memotivasi pekerja untuk menampilkan hasil kerja yang baik. Organisasi juga dapat menciptakan jalur informasi kepada pekerja mengenai pekerjaannya, menciptakan pekerjaan yang aman, menyenangkan dan memuaskan pekerja. Karena itulah organisasi membutuhkan adanya perancangan yang tepat. Rancangan organisasi adalah proses organisasional untuk menentukan kewenangan dan tanggung jawab masing-masing fungsi kerja yang ada di dalam struktur organisasi kerja. Baik secara perusahaan, departemen dan secara unit kerja. Perancangan struktur organisasi membantu perusahaan untuk menentukan penggerak kerja yang tepat, sesuai dengan arah gerak dan bisnis perusahaan.

B. Dimensi Organisasi

Untuk melihat organisasi diperlukan adanya cara pandang yang menyeluruh tentang organisasi. Dimensi adalah terminologi yang dapat digunakannya untuk bisa melihat organisasi secara menyeluruh, dari sudut pandang dimensi organisasi berarti kesatuan dari segala perbedaan yang berkordinasi dan bekerja secara teratur (*systematic-organize*)

Organisasi sebaiknya mempunyai sisi-sisi yang menggambarkan tentang **kemajemukan** (ragamnya kegiatan, fungsi dan jumlah lapis dalam organisasi) ; **formalization** (mengacu pada adanya kebijakan, prosedur, dan aturan yang membatasi para anggotanya); **centralization** (berkaitan dengan penyebaran power dan authority).

1. Kemajemukan

Organisasi mengandung unsur perbedaan, dimana perbedaan tersebut terkait satu dengan lainnya dan bekerja secara bersama-sama, berdasarkan peran dan fungsinya masing-masing, untuk mencapai tujuan bersama. Kemajemukannya adalah beragamnya kegiatan kerja yang bisa diketahui melalui uraian kerja dan tujuan kerja, beragamnya fungsi kerja yang dapat dilihat melalui tanggung jawab dan target kerja pada masing-masing

jabatan, dan juga beragamnya jenis posisi serta tingkatan jabatan.

2. Formalisasi

Setiap struktur organisasi harus menguraikan tentang bentuk-bentuk tindakan yang membuat organisasi bergearak dalam ruang lingkup formal. Tindakan yang termasuk dalam unsur formalisasi organisasi adalah adanya proses-proses tentang pembuatan kebijakan terhadap seluruh aktivitas fungsi kerja pada semua tingkatan kerja, perlu adanya mekanisme yang mengatur tentang prosedur melakukan aktivitas kerja dan prosedur evaluasi prosedur kerja, serta adanya batasan-batasan mekanisme kerja berdasarkan fungsi dan tingkatan jabatan.

3. Sentralisasi

Dimensi sentralisasi tidak dipandang sebagai sistem terpusat yang autokratik, atau pun dimensi yang sering bersinggungan dengan desentralisasi. Sentralisasi yang dimaksud adalah adanya pusatanggung jawab atas pendelegasian tugas yang dilakukan oleh masing-masing fungsi kerja. Misalnya saja jika ruang lingkungannya adalah perusahaan maka pusat penanggung jawabnya adalah pimpinan perusahaan (jajaran direksi), jika ruang lingkungannya adalah departemen maka pusat penanggung jawabnya adalah kepala departemen atau manajer, jika ruang lingkungannya adalah unit kerja maka pusat penanggung jawabnya adalah penyelia (supervisor), dan jika ruang lingkungannya adalah perorangan maka pusat penanggung jawabnya adalah pemegang jabatan. Sentralisasi merupakan dimensi yang membuat organisasi dapat dilihat melalui penyebaran atau pendelegasian wewenang, tanggung jawab dan kekuasaan kerja.

4. Birokrasi

adalah satu struktur dengan tugas-tugas yang beroperasi secara rutin yang dicapai melalui spesialisasi. Dalam hal ini dapat ditemukan tugas-tugas yang dikelompokkan dalam bagian-bagian fungsional tertentu.

Setiap bawahan hanya memiliki satu atasan, dengan mengacu kepada jabatan struktural dan fungsional.

5. Struktur Matriks

adalah rancangan organisasi yang mengkombinasikan dua bentuk departementalisasi yaitu fungsional dan produk. Dengan ciri unity-of-command yaitu setiap bawahan bisa memiliki dua atasan, bergantung pada produknya.

C. Jenis-jenis Organisasi

1. Organisasi mekanistik : satu organisasi yang formalisasinya tinggi dengan ciri-ciri : pembagian kerja yang ketat, kerja yang berulang-ulang, tingkat keterampilan rendah, pekerjaan dirumuskan dengan baik, saluran distribusi sudah terpatok, sumber supply mantap, sistem sederhana, sumber informasi baik dan lengkap, perangkat peraturan untuk menafsirkan lingkungan distandardkan, anggaran distandardkan, pengambilan keputusan secara terpusat, tata tingkah laku kaku, ada konflik antara eselon tinggi dan rendah.
2. Organisasi organik : satu organisasi yang formalisasinya rendah, dengan ciri-ciri kerja tidak rutin, batasan pekerjaan tidak ketat, sistem distribusi beragam, tingkat keterampilan tinggi, diperlukan keterampilan klinikal untuk menilai perubahan, pengambilan keputusan desentralisasi, struktur tugas dan tugas kerja lentur, konflik antar profesional.
3. Organisasi campuran dominasi teknologi : organisasi dengan formalisasi dibidang pemasaran tinggi dan bidang teknologi rendah, ciri-cirinya : teknologi yang tepat guna, staf yang sangat terampil, saluran pemasaran sudah ditentukan dengan ketat, R&D yang luas dan sangat berpengaruh, kendali fungsi bersifat desentral, interface management problems

D. Pengembangan Organisasi

Pengembangan organisasi adalah usaha yang perlu dilakukan oleh organisasi untuk mempertahankan diri dalam mengatasi masalah-masalah internal maupun masalah-masalah

eksternal. Misalnya saja untuk mengatasi produk-produk yang tidak laku dipasaran. Pengembangan organisasi dirumuskan dalam beberapa hal yaitu sesuatu yang direncanakan, yang dampaknya mencakup seluruh organisasi, yang dimanajementi oleh puncak, meningkatkan efektivitas dan kesehatan, intervensi-intervensi yang direncanakan.

Kesehatan organisasi adalah suatu fungsi dari sifat dan mutu hubungan antara para anggotanya dengan organisasi. Adapun tiga ciri pokok dari organisasi yang sehat adalah tujuan individu dan organisasi terpadu dan efektif, kemampuan individu dan organisasi dimaksimalkan, ada suasana yang dapat menumbuhkan atau mengembangkan individu dan organisasi.

Ada ciri lain dari organisasi yang sehat, yaitu ; mampu menyesuaikan diri, satu rasa identitas, mampu menguji kenyataan, adanya keterpaduan.

Untuk mengembangkan organisasi ada beberapa teknik intervensinya : **survey feedback** yaitu upaya bersama antara organisasi dengan ahli yang profesional untuk melakukan survey dalam upaya mencari mencari dasar yang tepat untuk melakukan perubahan. **Process consultation** yaitu sekumpulan kegiatan pihak konsultan yang membantu klien untuk merasakan, mengerti dan bertindak terhadap peristiwa mengenai proses yang terjadi dilingkungan klien. **Team building** yaitu teknik yang berupaya untuk memperkuat identifikasi diri anggota tim dengan kelompok kerjanya, membantu kelompok untuk berfungsi secara lebih efektif dan meningkatkan keterpaduan.

E. Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah cara-cara berfikir, berperasaan dan bereaksi berdasarkan pola-pola tertentu yang ada dalam organisasi atau yang ada pada bagian-bagian organisasi, yang merupakan mental dan modal kepribadian yang khusus dalam organisasi. **Sumber-sumbernya** dari budaya : pengaruh

eksternal yang luas, nilai-nilai masyarakat dan budaya nasional, unsur khas dari organisasi.

F. Ciri-ciri budaya organisasi

Budaya organisasi yang baik dapat dilihat melalui beberapa cirinya, yaitu :

1. **Adanya inovasi dan keberanian dalam mengambil resiko.**
Ciri ini ditujukan agar organisasi melalui semua tindakannya dapat mencari peluang baru. Seperti misalnya adalah peluang bisnis baru, peluang sumber daya yang baru, peluang pengembangan unit kerja yang baru. Menemukan dan kemudian menerapkan hal yang baru membutuhkan adanya keberanian untuk bertindak, dan siap menghadapi berbagai kemungkinan resikonya. Organisasi yang baik lebih mudah untuk membuat prediksi mengenai resiko dari setiap proses kerja dan mempunyai langkah antisipasi untuk bisa menghindari serta mempunyai langkah penyelesaian untuk menghadapi resiko yang ada.
2. **Adanya jaminan terhadap stabilitas keamanan, penghargaan kepada orang.** Jaminan tentang stabilitas keamanan dapat diketahui melalui tingkat keakuratan sistem keamanan dan keselamatan kerja, sistem yang baik sistem yang dapat mereduksi segala macam tindakan yang dapat berakibat kepada **terjadinya** kecelakaan kerja, sehingga para pekerjanya dapat menjalankan tugasnya dengan rasa aman dan nyaman, tidak penuh dengan ketakutan. Kepada siapapun, setiap pekerja berhak untuk mendapatkan penghargaan. Hal ini membuat pekerja menjadi merasa bangga kepada pekerjaannya, bangga kepada dirinya karenanya dirinya mampu bekerja dengan baik, dan dapat meningkatkan kesadaran pekerja mengenai kepuasan kerjanya.
3. **Orientasi hasil**, organisasi yang berorientasi hasil jangan diartikan sama dengan organisasi yang tidak menekankan kepada hubungan antar-pribadi. Tetapi harus diartikan kepada adanya jaminan terhadap hasil yang terukur baik dari dimensi kuantitas dan juga dimensi kualitas. Orientasi hasil

sangat berkaitan dengan efisiensi dan efektivitas kerja, yang artinya dalam mencapai hasil kerja yang baik harus terdapat penggunaan bahan dan alat yang tepat, dan pengeluaran biaya produksi yang sesuai dengan peruntukannya dan terdapat adanya cara kerja yang hemat (tidak terjadi kebocoran penggunaan dana dan tidak terjadi pemborosan). Pada banyak organisasi yang orientasi hasilnya sangat ketat, mereka menerapkan standar 100% berkualitas, yang artinya mereka tidak mau hasil produksi mereka dapat dilepas ke pasaran dengan kondisi 95% karena masih dalam batas kewajaran. Jika hal ini diterapkan citra dari perusahaan akan jatuh karena dianggap tidak bisa menciptakan produk yang bermutu.

4. **Orientasi tim dan kolaborasi.** Proses yang sebaiknya ada pada budaya organisasi adalah proses yang secara sengaja dirancang untuk merangsang dan menciptakan budaya kerja kelompok yang semakin meningkat. Pada setiap proses kerja tidak lagi ditekankan kepada tanggung jawab masing-masing anggota. Tetapi sudah diarahkan kepada hasil mampu didapatkan oleh kelompok. Karenanya setiap pekerja harus memiliki kesadaran untuk bersedia saling memberikan bantuan satu dengan lainnya, sehingga kinerja yang baik dapat dilakukan secara merata di setiap orang. Dan yang lebih penting lagi adalah setiap orang harus bersedia untuk mengerahkan semua kemampuannya agar hasil kerjanya optimal. Maka dengan demikian terciptalah yang namanya kolaborasi, yang kemudian bisa dijadikan sebagai cara untuk mengetahui kinerja kelompok. Perusahaan yang mempunyai budaya bagus adalah perusahaan yang dapat mengukur kinerja pada masing-masing bagian kerjanya, melakukan evaluasi dan melakukan langkah perbaikan.
5. **Aggressiveness dan persaingan,** kenyataan yang paling jelas adalah meskipun adanya bermunculan produk yang baru, kemudian beberapa waktu berikutnya akan ada produsen lain membuat **produk** yang sejenis dengan tujuan untuk menggerus pasar yang sudah ada. Agresif jangan diartikan

dengan tindakan kasar, tetapi diartikan sebagai tindakan proaktif untuk merespon secara positif persaingan bisnis. Karena setiap organisasi ingin menjadi pemimpin pasar, banyak perusahaan yang bergerak dengan gesit untuk memberikan tanggapan terhadap tuntutan pasar. Proaktif beda reaktif, reaktif artinya mengikuti dan mengekor dibelakang, atau sering dianggap sebagai tindakan yang impulsif (ikut-ikutan).

Jenis-jenis budaya organisasi : charismatic dan selfsufficient cultures (kepribadian manajer yang dramatis) ; paranoid vs trusting : avoidant vs achievement (depresif maka menghindari, memahami kekuatan dan kelemahan akan pencapaian) ; politicized vs focused (hubungannya sikap berjarak dan dingin) ; bureaucratic vs creative (birokratis lebih kepada bagaiman kelihatannya).

G. Budaya Organisasi dan Unjuk Kerja

1. Ada hubungan antara budaya perusahaan dengan unjuk kerja jangka panjang
2. budaya yang sesuai dengan keadaan lingkungan akan mendukung unjuk kerja
3. budaya yang adaptif memiliki hubungan yang kuat dengan unjuk kerja dalam jangka waktu yang panjang

H. Visi -Misi dan budaya Organisasi

Visi dan misi organisasi dibangun atas dasar tuntutan dari stakeholder (pemimpin), peluang dan kendala. Pada kebanyakan organisasi yang maju, visi-misi organisasi dituangkan dalam niatan (intensi) strategis yang dilakukan melalui respon strategis dan disesuaikan dengan kapabilitas organisasi. Kinerja dari visi-misi organisasi bisa didapatkan berdasarkan kapabilitas organisasi. Adapun yang menjadi indikator kapabilitas organisasi adalah : teknologi yang menjamin dan memnunjng sistem kerja, sumber daya dari orang-orang yang menjalankan organisasi, dan proses yang berjalan di dalam organisasi. Agar dapat bergerak secara cepat

organisasi membutuhkan adanya penggerak (driver), adapun yang menjadi penggerak adalah proses kerja yang ada di dalamnya yaitu arah-gerak organisasi. Jika kita ingin mengetahui apakah sebuah organisasi mempunyai drive yang optimal, dapat diketahui melalui proses bisnis yang dijalankan oleh organisasi.

Proses yang terkandung dalam organisasi, meliputi proses :

1. Proses dari kelompok (tim kerja) yang terwakilkan melalui departemen atau unit kerja.
2. Prosesnya, adalah gambaran yang menerangkan apa yang dikerjakan atau dilakukan.
3. Sub prosesnya merupakan bagian dari apa saja yang seharusnya dilakukan.
4. Tujuan merupakan pencapaian yang ingin diperoleh dari proses kerja.

Penting untuk diingat, bahwa di dalam proses perlu ada yang namanya pemegang tugas. Yaitu subjek yang menjalankannya. Yang kedua adalah proses harus diarahkan untuk menentukan kompetensi bisnis dari organisasi dan kompetensi kerja serta sumber daya manusia yang menjalankannya. Yang ketiga adalah kompetensi dari semua proses kerja harus merepresentasikan budaya organisasi dan arah gerak organisasi.

Kompetensi sering digunakan sebagai ukuran keberhasilan perilaku kerja dan pengukuran terhadap budaya organisasi. Karenanya, organisasi yang menerapkan budaya berbasis kompetensi mensyaratkan tentang perlu adanya kualifikasi yang akurat dari kompetensi yang disusun :

1. Kompetensi harus memiliki relevansi yang kuat dengan pekerjaannya.
2. Kompetensi harus dituangkan dalam jumlah yang pantas.
3. Kompetensi dijabarkan dalam bahasa yang sesuai dan tepat.
4. Kompetensi harus bisa diukur melalui metode pengamatan.

5. Kompetensi harus bersifat *desccrate* (tidak tumpang tindih dengan kompetensi yang lainnya).

Menentukan kompetensi sebaiknya harus didasarkan kepada *job-fit* dan *job-target*. Jika kompetensi diarahkan secara sengaja kepada performansi yang dikondisikan secara langsung, maka hal ini menggambarkan tentang kompetensi yang sesuai dengan *job-fit*. Tetapi jika kompetensi diarahkan kepada sesuatu yang ideal, supaya terjadi adanya kesesuaian dan peningkatan standar kerja, maka kompetensi ini menggambarkan tentang *job-target*. Bila pengungkapannya ingin diterapkan pada proses seleksi, maka metode yang paling bisa digunakan adalah metode wawancara perilaku (BEI atau STAR). Karenaa bila kita menggunakan wawancara BEI bukti dan fakta kompetensi bisa didapatkan dalam kualitas yang bagus dan dalam jumlah yang banyak. Hal ini bisa dimulai dengan menanyakan tentang tugas-tugas yang sudah dikerjakannya, menilai usaha dan hasil dari tugas yang dikerjakan, untuk disesuaikan dengan kompetensi pekerjaannya.

Soal-Soal latihan

1. Jelaskan tentang pengertian organisasi dan sebutkan tiga dimensinya!
2. Jelaskan tentang tiga rancangan organisasi!
3. Jelaskan apa yang dimaksud dengan pengembangan organisasi dan sebutkan beberapa teknik interversinya!
4. Apa itu budaya organisasi? dan sebutkan sumber-sumbernya!
5. Sebutkan dan jelaskan jenis-jenis budaya organisasi!
6. Terangkan hubungan budaya organisasi dan unjuk kerja!

KONFLIK DALAM ORGANISASI

Sasaran

Mampu menjelaskan pengertian tentang konflik.

Mampu memrinci tipe-tipe konflik.

Siswa mengetahui penyebab munculnya konflik

Bisa menjelaskan cara menyelesaikan suatu konflik dalam organisasi

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

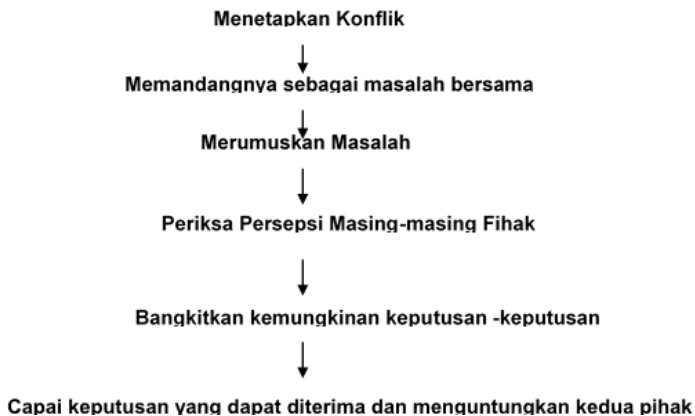
Munculnya konflik bukanlah sesuatu yang datang secara kebetulan, konflik muncul melalui sebuah proses. Pada banyak hal konflik sering dikaitkan dengan akibat dari suatu proses yang dilakukan oleh sekumpulan individu yang saling berinteraksi. Maka dengan demikian dapat dipahami, bahwa konflik berarti 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 menanggulangnya. 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 sempit 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 !

DINAMIKA KELOMPOK DALAM ORGANISASI

Sasaran

Memahami pengertian kelompok.

Mampu menjelaskan kenapa individu bergabung dengan kelompok.

Merinci faktor yang mempengaruhi kinerja kelompok.

Membedakan performa kelompok dan mana yang merupakan performa pribadi.

Mampu menjelaskan pengertian kerja sama dalam kelompok.

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-anggota 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 psikologis 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

dengan fungsi kerjanya sendiri. Kerjasama sering dioperasionalkan sebagai ; dorongan dan kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain, menjadi bagian dari suatu kelompok, bekerja sama dalam tugas yang berbeda untuk tujuan bersama baik dalam departemen/divisi atau diluar departemen atau divisinya.

Adapun inti dari perilaku kerjasama adalah :

1. Setiap pekerja dapat menyatakan harapan yang positif kepada rekan kerja.
2. Setiap pekerja mampu melatih dan mengembangkan kelompok kerjanya, dan mampu membuat setiap pekerja merasa kuat dan saling membutuhkan satu dengan yang lainnya.
3. Berusaha memutakhirkan informasi dan tentang proses kerja dan membagi informasi yang relevan atau berharga buat perusahaan.

F. Fasilitasi Sosial dan Pemalasan Sosial

Hasil penelitian yang ditemukan oleh Triplett (1898) menunjukkan adanya pengaruh kehadiran orang lain kepada diri seseorang. Kehadiran orang lain dijadikan sebagai stimulus tingkah laku bagi seseorang, kehadiran orang lain juga dijadikan sebagai rangsangan bagi seseorang untuk bertingkah laku. Misalnya saja ada beberapa orang yang memanfaatkan keberaniannya mengemukakan gagasan yang brilian di hadapan atasannya. Hasil penelitian dari Zajonc (1965) menerangkan bahwa pengaruh kehadiran orang lain dapat meningkatkan prestasi. Efek positif dari kehadiran orang lain menandakan bahwa hadirnya orang lain memberikan fasilitas yang menunjang untuk bertindak baik. Efek positif ini disebut sebagai fasilitasi sosial. Perlu untuk diingat, efek lainnya ; ternyata kehadiran orang lain justru dapat menurunkan kinerja seseorang. Kehadiran orang lain ternyata dapat memberikan dampak munculnya pemalasan sosial. Orang-orang yang menjadi malas menunjukkan adanya penurunan usaha untuk menjalankan dan menyelesaikan pekerjaannya. Menurunnya

usaha adalah karena individu yakin akan ada orang lain yang membantu untuk menyelesaikannya.

Soal-soal Latihan

1. Jelaskan pengertian kelompok ! dan berikan contohnya.
2. Berikan penjelasan anda kenapa individu bergabung dengan kelompok !
3. Berikan uraian anda tentang faktor yang dapat mempengaruhi kinerja kelompok!.
4. Jelaskan apa yang menjadi perbedaan antara performa kelompok dan performa pribadi.
- b. Jelaskan pengertian kerja sama dalam kelompok ! berikan contohnya.

HUMANISASI DI TEMPAT KERJA

Sasaran

Siswa Mampu menjelaskan konsep humanisasi dan sikap moral yang baik dari organisasi.
Memahami pentingnya kebutuhan psikologis bagi organisasi.
Mengenali aspirasi dan harapan yang biasanya datang dari bawahan.

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 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 pekerjaanya juga. Atau bisa juga ketika perusahaan tidak hanya memperhatikan kesejahteraan ekonomi pekerjaanya, 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 pekerjaanya sebagai manusia. Misalnya saja adalah pekerja-pekerja yang beresiko terserang penyakit atau bahkan kehilangan nyawa. Tetapi perusahaan tidak melengkapi pekerjaanya 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 pekerjaanya 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 pekerjaanya 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 bawahaannya, 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 setiap 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

mengenai pemberian apresiasi harian kepada pekerjanya, ternyata dapat memprediksi keadaan kenyamanan (Stocker, Jacobshagen, Krings, Pfister, & Semmer, 2014), semakin positif pemberian apresiasinya, semakin menciptakan kenyamanan. Jika pimpinan perusahaan tidak mempraktekan hal ini, dapat dikatakan bahwa pimpinan tersebut adalah pimpinan yang tidak manusiawi, karena sudah merendahkan nilai-nilai manusia dalam menjalankan suatu proses kerja. Pimpinan yang tidak manusiawi sebaiknya tidak bisa diberikan toleransi, karena mereka dianggap tidak mempunyai kompetensi untuk dapat memahami aspirasi bawahannya. Kartono (1994) menguraikan tentang beberapa bentuk yang menggambarkan aspirasi dari pekerja sebagai bawahan : atasan dapat mempromosikan kesejahteraan yang dapat memberikan adanya perubahan positif kepada para pekerjanya.

Soal-soal Latihan

1. Jelaskan konsep humanisasi dan sikap moral yang baik di dalam organisasi !
2. Berikan pandangan anda mengapa praktek humanisasi perlu untuk diterapkan dalam dunia kerja !
3. Jelaskan pemahaman anda akan pentingnya kebutuhan psikologis bagi organisasi !
4. Uraikan apa saja yang menjadi aspirasi dan harapan yang biasanya datang dari bawahan!

DAFTAR PUSTAKA

- Aamodt, M. . (2007). *Industrial/Organizational Psychology : An Aplied 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., & Shahnavaz, 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 speliyasi
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 Berisi mengenai persyaratan kerja yang harus dimiliki pekerja untuk dapat menjalankan tugasnya dengan baik
Computer Assisted Consulting	:	Sistem yang berdasarkan kerja komputer 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.