

# Bunga Rampai Psikologi Dalam Manajemen SDM dan Pengembangan Organisasi



**SWASCITA**

**Editor: Ferlita Sari & Wustari L.H. Mangundjaya**

**Penerbit: Swasthi Adi Cita**

BUNGA RAMPAI  
PSIKOLOGI  
DALAM MANAJEMEN SDM  
DAN  
PENGEMBANGAN ORGANISASI



BUNGA RAMPAI  
PSIKOLOGI DALAM MANAJEMEN SDM DAN  
PENGEMBANGAN ORGANISASI

Editor:

**Ferlita Sari & Wustari L. H. Mangundjaya**

SWASCITA  
2016

# BUNGA RAMPAI PSIKOLOGI DALAM MANAJEMEN SDM DAN PENGEMBANGAN ORGANISASI

Editor:  
Ferlita Sari,  
Wustari L. Mangundjaya.

@2016, Swascita, Jakarta  
Hak Cipta dilindungi undang-undang  
Diterbitkan pertama kali oleh  
Penerbit PT Swasthi Adi Cita  
ISBN: 978-602-98886-6-9

Penerbit: PT Swasthi Adi Cita  
Cover Design: Riyan Tamara  
Lay Out: PT Radani Tunas Bangsa & PT Swasthi Adi Cita

Penerbit:  
Jl. Malaka Merah 2 No. 8  
Pondok Kopi, Duren Sawit  
Jakarta Timur, 13460  
Telp. 021-8602184

Lay Out:  
PT Radani Tunas Bangsa  
Plaza 5 Pondok Indah Blok D-18  
Jl. Margaguna - Jakarta 12310  
Telp. +62-21-726 6651/36  
[www.radani.co.id](http://www.radani.co.id)

Dilarang memperbanyak buku ini dalam bentuk dan dengan  
cara apapun, baik sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin  
tertulis dari Penerbit.

## KATA PENGANTAR

Buku Bunga Rampai Psikologi dalam Manajemen SDM dan Pengembangan Organisasi ini diterbitkan untuk memperingati Ulang Tahun Pertama IOC (*Industrial Organizational Club*), adalah merupakan buku rangkuman dari artikel hasil presentasi dan diskusi berdasarkan forum *Sharing Learning & Networking* (SLN), yang telah dilakukan sejak bulan Februari 2016 sampai dengan bulan November 2016. Buku rangkuman hasil SLN ini rencananya akan diterbitkan setiap tahun dengan tema dan topik bahasan yang berbeda-beda.

Untuk memperkaya bahan dari setiap topik, maka dalam buku ini pada setiap bab akan terdiri dari 3 (tiga) bagian, yaitu: 1) Artikel yang telah dibahas pada forum SLN; 2) Contoh kasus mengenai topik bahasan, yang merupakan best practices dari para praktisi psikologi industri dan organisasi, baik pada organisasi profit maupun organisasi non-profit; dan 3) Konsep, teori dan pendekatan yang mendasari topik bahasan.

Seperti disampaikan di atas, buku ini adalah merupakan edisi perdana yang diharapkan dapat diterbitkan pula edisi-edisi selanjutnya. Untuk itu, dengan persiapan yang sangat singkat, buku ini tentunya tidak luput dari berbagai kekurangan, dan kami sangat berterima kasih bila pembaca dapat memberikan umpan balik untuk membuat buku ini menjadi lebih baik. Terlepas dari adanya kekurangan, kami berharap semoga buku ini dapat sedikit memberikan kontribusi pada pengembangan Psikologi

Industri dan Organisasi di Indonesia, serta dapat digunakan bagi mahasiswa, pebisnis dan akademisi. Kami juga berharap, untuk edisi mendatang semakin banyak dari para anggota IOC yang ikut berpartisipasi pada penulisan buku.

Jakarta, 17 Desember 2016

Pengurus IOC

## UCAPAN TERIMA KASIH

Dengan mengucapkan syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa, buku Bunga Rampai Psikologi dalam Manajemen SDM dan Pengembangan Organisasi dapat diterbitkan sesuai dengan rencana, dan dalam waktu yang sangat singkat pada proses penulisannya. Hal ini tidak terlepas dari peran serta seluruh pemangku kepentingan, baik anggota IOC (*Industrial and Organizational Club*) selaku editor dan penulis, sponsor yang membantu dalam pembuatan *lay out*, desain serta semua perusahaan yang terlibat pada waktu presentasi pada forum SLN (*Sharing, Learning, Networking*) IOC.

Pada kesempatan ini pertama-tama kami ingin mengucapkan terima kasih pada Ibu Ferlita dan Ibu Wustari L. H. Mangundjaya yang telah menyempatkan waktu dan tenaga untuk menjadi editor buku ini, serta dengan sabar menagih artikel dari para penulis. Tanpa adanya kontribusi dari beliau berdua maka buku ini tidak akan selesai sesuai dengan rencana. Selain itu, ucapan terima kasih ingin kami sampaikan pada Ibu Ria Sulistyawati yang membantu dalam pembuatan *lay out* dan desain buku ini, serta untuk PT Swasthi Adi Cita khususnya Bapak Hanartono yang telah membantu mengedit dan menyelaraskan buku ini. Terima kasih juga kami sampaikan kepada Bapak Riyan Tamara yang telah mendesain berbagai poster kegiatan SLN dan *cover* buku ini.



Buku ini juga tidak akan selesai tanpa adanya kontribusi dari para pembicara pada waktu SLN, yaitu: Bapak Effendi Ibnoe, Ibu Ripy Mangkoesebroto, Bapak Yunus Triyonggo, Bapak Joris de Fretes, Bapak P.M. Susbandono, Bapak Isdar Andre Marwan, Bapak Arbono Lasmahadi, Ibu Niken Ardiyanti, Ibu Andayani Budi Lestari, Ibu Mira Anggraini, dan Bapak Naufal Mahfudz, untuk itu kami mengucapkan terima kasih kepada Bapak/Ibu pembicara SLN. Pada kesempatan ini pula, ucapan terima kasih kami sampaikan pada para kontributor tulisan ini, yang merupakan anggota IOC yang telah memberikan waktu dan tenaganya dalam penyelesaian buku ini, mereka adalah: Ibu Tuti Indrawati, Bapak Sulistijono, Bapak Handriatno Waseso, Ibu Aldira Gusana Meyer, Bapak Irwan Dewanto, Ibu Yodi Donatrin, Bapak Sandi Kartasasmita, Ibu Rostiana, Bapak Achmad Basari, Ibu Wustari L. H. Mangundjaya, Ibu Maya Sita, Ibu Eka Shinta, Ibu Maharsi Anindyajati, dan Bapak Fajar Wibisono.

Ucapan terima kasih yang dalam juga kami sampaikan pada Dekan Fakultas Psikologi Universitas Indonesia, Ibu Dr. Tjut Rifameutia Umar Ali, M.A., Psikolog, yang telah berkenan untuk menulis kata sambutan pada buku ini. Terima kasih yang tulus juga kami sampaikan pada seluruh sponsor pada acara Ulang Tahun IOC sekaligus peluncuran buku ini yaitu: **Bank Bukopin**, khususnya Bapak Hari Wurianto dan Ibu Maya Sita; **PT Frisian Flag**, khususnya pada Ibu Sri Megawati dan Ibu Ningsih; **BPJS Kesehatan**, khususnya Ibu Andayani Budi Lestari; **BPJS Ketenagakerjaan**, khususnya Bapak Naufal Mahfudz; **PT Semen Padang**, khususnya Bapak Benny

Wendry dan Ibu Endang Persitarini; **PT Intipesan**, khususnya Bapak Kus Heryuwono; serta **PT Radani Tunas Bangsa** khususnya Ibu Hanny Muchtar Darta; serta berbagai kontributor lainnya yang tidak dapat kami sebutkan satu persatu. Dukungan dari Ibu dan Bapak semua sangat berperan atas terlaksananya penerbitan buku ini.

Ucapan terima kasih juga kami sampaikan pada seluruh panitia dan pengurus Anniversary IOC yang tidak dapat kami sebutkan satu persatu, serta seluruh anggota IOC yang dengan penuh antusias mendukung kegiatan ini dengan sepenuh hati. Tanpa adanya partisipasi, kontribusi, dan bantuan dari semua anggota IOC, mustahil rasanya buku ini akan selesai sesuai dengan rencana. Bersama dan bersatu kita bisa.

Jakarta, 17 Desember 2016.

Pengurus IOC



## DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	v
UCAPAN TERIMA KASIH .....	vii
DAFTAR ISI .....	xi
DAFTAR GAMBAR DAN DAFTAR TABEL .....	xiii
PENDAHULUAN .....	1
GLOBALISASI .....	7
Globalisasi: Tantangan dan Peluang .....	9
Globalisasi: Tantangan dan Kiat Mengatasinya .....	17
Globalisasi dan Psikologi: Tantangan dan Peluang .....	23
PERILAKU DIGITAL: Sebuah Tantangan .....	31
Transformasi Digital di Indosat Ooredoo.....	33
<i>How We Survive in Digital Era</i> .....	43
Deteksi Dini Stres Melalui Analisis Media Sosial.....	53
KOMPETENSI DAN STANDAR KOMPETENSI.....	61
Standar Kompetensi Praktisi MSDM di Indonesia.....	63
Pengukuran Kompetensi dan Dampaknya .....	73
Sebuah Tinjauan Teoritis Tentang Kompetensi .....	79
HRBP SEBAGAI PENDEKATAN MANAJEMEN .....	87
<i>Human Resources Business Partner (HRBP)</i> .....	89
HRBP: Apa Itu? .....	101
<i>HR Transformation</i> di Unilever Indonesia .....	111
HRBP: Suatu Tinjauan Psikologis .....	119
EMPLOYEE ENGAGEMENT DI TEMPAT KERJA .....	127
<i>Employee Well-being dan Employee Engagement</i> .....	129
<i>Motivation, Engagement and Well-being</i> .....	135
<i>Well-being dan Engagement: Tinjauan Psikologis</i> .....	145

PSIKOLOGI DALAM HUBUNGAN INDUSTRIAL.....	157
Peran Psikologi dalam Hubungan Industrial.....	159
Psikologi Dalam Penanganan Perselisihan.....	173
Pengelolaan Konflik Dalam Hubungan Industrial.....	183
MEMBANGUN TIM GENERASI MILENIAL .....	193
Generasi Y: Bagaimana Mengelola Strategi.....	195
Generasi Y: Pengelolaan di Danone .....	209
Generasi Y: Suatu Pendekatan Psikologis .....	219
TRANSFORMASI & PERUBAHAN ORGANISASI .....	227
Transformasi BPJS Kesehatan .....	229
Transformasi BPJS Ketenagakerjaan .....	241
Transformasi dari A ke Z.....	255
Perubahan dan Pengembangan Organisasi.....	267
PENUTUP.....	279
GLOSARIUM.....	281
PROFIL PENULIS dan EDITOR .....	289

## DAFTAR GAMBAR DAN DAFTAR TABEL

### DAFTAR GAMBAR

Gambar 1: Pemetaan Kompetensi RMCS .....	66
Gambar 2: Konten SKKNI MSDM.....	67
Gambar 3: Strategi Pengembangan Kompetensi .....	70
Gambar 4: <i>Development Model</i> .....	71
Gambar 5: <i>Thinking Preference</i> .....	138
Gambar 6: Nilai <i>Engagement</i> Karyawan.....	139
Gambar 7: <i>Identity Compass</i> .....	140
Gambar 8: <i>Identity Compass</i> Karyawan A .....	141
Gambar 9: Nilai <i>Engagement</i> Karyawan A.....	141
Gambar 10: Nilai <i>Engagement</i> Karyawan B .....	142
Gambar 11: <i>Identity Compass</i> Karyawan C.....	143
Gambar 12: <i>Force-Field Analysis</i> .....	271

### DAFTAR TABEL

Tabel 1: Reaksi Eksklusivari dan Reaksi Integratif.....	27
Tabel 2: Model Perubahan.....	37
Tabel 3: Komposisi Fungsi Dasar/Unit Kompetensi .....	69
Tabel 4: <i>Primary Mechanism</i> .....	262
Tabel 5: <i>Secondary Mechanism</i> .....	263



# **PENDAHULUAN**



## **Pengantar**

Psikologi adalah suatu ilmu yang mempelajari mengenai perilaku manusia. Bila hal ini dihubungkan dengan industri dan organisasi, maka psikologi adalah suatu ilmu yang mempelajari mengenai perilaku manusia dalam dunia bisnis, industri dan organisasi. Buku ini adalah merupakan kumpulan dari berbagai artikel mengenai manajemen sumber daya manusia dan pengembangan organisasi yang dilihat serta dianalisis tidak hanya dari perspektif manajemen dan bisnis, tetapi juga dari sudut ilmu psikologi. Artikel yang terdapat dalam buku ini adalah mengacu pada pembahasan yang dilakukan pada forum SLN (*Sharing, Learning dan Networking*) yang dilakukan secara rutin oleh IOC (*Industrial & Organizational Club*) yaitu merupakan Perkumpulan Praktisi Psikologi yang bergerak di bidang industri, manajemen sumber daya manusia, dan pengembangan organisasi.

## **Topik Bahasan.**

Dalam buku ini dibahas pula konsep teori yang mendasari analisis secara psikologis dan manajemen, serta kasus-kasus yang terkait. yaitu:

- Mengenai globalisasi, tantangan dan peluang, bahasannya meliputi apa yang dihadapi praktisi sumber daya manusia dan organisasi, dan juga individu pada umumnya pada era globalisasi. Globalisasi pada umumnya ditandai dengan adanya kondisi VUCA (*Vulnerability, Uncertainty, Complexity and Ambiguity*) yang membuat individu dan organisasi harus dapat menyiasatinya, karena adanya globalisasi akan mengakibatkan kondisi yang tidak jelas

yang akan dapat memunculkan ketidak nyamanan dan stres pada diri individu. Salah satu persyaratan dan kiat yang dibahas mengenai globalisasi, adalah diperlukannya pemahaman sikap, pengetahuan dan keterampilan mengenai perkembangan teknologi, khususnya digitalisasi.

- Bahasan berikutnya adalah mengenai Perilaku Digital (*Digital Behavior*), yaitu bagaimana organisasi melakukan transformasi menjadi organisasi digital, dan bagaimana mempersiapkan diri untuk menghadapi era digitalisasi.
- Bahasan selanjutnya adalah mengenai kondisi lingkungan yang berubah secara terus-menerus yang membuat organisasi memerlukan karyawan yang kompeten dalam mengerjakan tugas-tugasnya untuk dapat bersaing. Sehubungan dengan kondisi tersebut, adanya uraian mengenai persyaratan kompetensi dan perlu dimilikinya Standarisasi Kompetensi Karyawan Nasional Indonesia (SKKNI).
- Selanjutnya dibahas mengenai perubahan dan persaingan yang semakin ketat di era globalisasi, juga menuntut penanganan sumber daya manusia dengan cara yang berbeda. Para praktisi yang menangani sumber daya manusia di organisasinya tidak lagi hanya berperan sebagai seorang administrator, ataupun sebagai ahli di bidang sumber daya manusia, tetapi juga harus berperan sebagai sahabat karyawan (*employee champion*) maupun sebagai agen perubahan (*change agent*). Untuk dapat berperan secara optimal, maka praktisi sumber daya manusia harus mampu berperan sebagai *Human Resource*

*Business Partner*, dengan perkataan lain harus dapat berperan sebagai mitra bisnis yang strategis dalam mengembangkan sumber daya manusia dan perusahaan.

- Bahasan berikut adalah mengenai lingkungan organisasi yang selalu berubah termasuk persaingan. Organisasi untuk tetap eksis bahkan berkembang secara optimal, maka dibahas mengenai karyawan yang loyal, serta memiliki kelekatan yang tinggi terhadap organisasi (*employee engagement*). Untuk itu, berbagai cara dilakukan dalam rangka mengembangkan kelekatan karyawan tersebut, antara lain dengan memberikan berbagai hal yang akan memunculkan kesejahteraan karyawan (*employee well-being*), baik sejahtera secara fisik maupun mental. Dengan adanya karyawan yang merasa sejahtera, maka diharapkan karyawan akan bekerja dengan lebih gembira, dan akan memiliki kelekatan terhadap organisasi yang pada akhirnya akan memberikan kemampuan terbaik yang mereka miliki. Diskusi mengenai penerapan *best practice* di organisasi, maupun konsep psikologis, dan kasus yang ada di organisasi.
- Bahasan berikutnya adalah mengenai praktisi manajemen sumber daya manusia yang harus mampu mengelola karyawan dengan baik. Dengan adanya kebebasan berserikat, dan menyuarakan pendapat, maka karyawan juga lebih berani mengekspresikan keinginan mereka. Selain itu. Para praktisi manajemen sumber daya manusia dituntut untuk mampu menjalin hubungan industrial yang baik. Dalam hal ini, dibahas juga penerapan konsep dan

pendekatan psikologi dalam menjalin hubungan industrial.

- Bahasan selanjutnya mengenai situasi kondisi dan lingkungan di masa yang akan datang tidak hanya diwarnai oleh kondisi persaingan yang ketat serta perubahan yang terus menerus, tetapi juga di warnai oleh karakteristik karyawan yang berbeda. Mayoritas karyawan yang bekerja di organisasi tidak akan lama lagi akan diwarnai oleh Generasi Millineum (Generasi Y), dimana generasi ini memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan dengan generasi-generasi sebelumnya. Untuk itu, diperlukan pemahaman mengenai karakteristik dari Generasi Y serta kiat-kiat untuk dapat membuat mereka menjadi karyawan yang loyal, tangguh dan kompeten. Sebagai penutup, topik yang dibahas pada buku ini adalah Transformasi Organisasi, yaitu mengenai bagaimana sebuah organisasi berubah dan apa saja tantangan yang dihadapi serta kiat-kiat yang digunakan untuk mencapai tujuan perubahan. Selain itu, pada bagian ini dibahas pula dengan hasil riset yang membuktikan bahwa tidak semua program perubahan organisasi dapat berlangsung dengan mulus dan optimal.

Buku ini adalah edisi perdana Perkumpulan Praktisi Psikologi Organisasi dan Industri atau biasa disebut IOC (*Industrial and Organizational Club*) yang diharapkan akan dapat dibuat setiap tahun secara kontinyu yang merupakan kumpulan artikel hasil dari forum komunikasi *Sharing, Learning dan Networking*.

---ooOoo---

Halaman ini sengaja dikosongkan

# **Globalisasi: Tantangan dan Peluang**

*Disampaikan pada Sharing Learning & Networking 1,  
Februari 2016*

**Dipresentasikan oleh:  
Effendi Ibnoe**

**Ditulis oleh:  
Wustari L. H. Mangundjaya**

## **Pengantar**

Globalisasi mempengaruhi kondisi dunia, industri maupun karakteristik individu. Pada saat ini dunia dapat dikatakan berada pada kondisi yang disebut dengan VUCA (*Volatility-Uncertainty-Complexity-Ambiguity*), atau dapat dikatakan sebagai dunia yang penuh ketidak pastian, kompleks, tidak jelas, sangat mudah berubah dan tidak stabil. Selain adanya karakteristik VUCA, terdapat pula karakteristik lain yaitu: batasan geografi akan sirna, manusia akan berkumpul dan berkerja di kota-kota besar, dan kota-kota besar itu akan menjadi banyak, tumbuh setiap tahun, serta terdapat kemajuan dunia Teknologi Informasi termasuk didalamnya digitalisasi. Dengan perkataan lain digitalisasi tidak terelakkan.

Kondisi ini menuntut adanya berbagai perubahan baik pada diri individu maupun pada berbagai organisasi dalam rangka menghadapi karakteristik globalisasi. Selain itu, peran Manajemen Sumber Daya Manusia atau ada yang menyebutnya sebagai *Human Capital* atau *Human Energy* sangat penting. Dalam hal ini pemimpin atau manajemen SDM harus mampu mengembangkan SDM yang terdapat di organisasinya seoptimal mungkin.

### **Kiat-kiat Menghadapi Globalisasi**

Secara umum, untuk menghadapi globalisasi terdapat kiat-kiat yang dapat dilakukan baik oleh manajemen/pemimpin SDM maupun individu/karyawan.

#### **A. Kiat-kiat yang dapat dilakukan oleh manajemen SDM.**

Untuk menghadapi kondisi globalisasi, maka seorang pemimpin manajemen Sumber Daya manusia harus

menjadi pendorong (*driver*) dalam pengembangan SDM, termasuk, didalamnya melakukan transformasi mengenai fungsi-fungsi SDM, yang juga dituangkan kedalam tindakan strategis (*strategic actions*), antara lain sebagai berikut:

1) Implementasi konsep 4E.

Konsep 4E yang dinyatakan oleh Jack Welch (2004, 2005), menyatakan bahwa seorang pemimpin yang baik harus dapat menerapkan 4E yang terdiri dari: a) *Energy*, yaitu adanya energi yang kuat, serta semangat yang tinggi dalam melakukan tugas-tugasnya, b) *Energized*, yaitu pemimpin harus mampu memunculkan inovasi pada bawahannya dengan cara memberdayakan mereka, tetapi tetap mengambil risiko bila terjadi kegagalan, c) *Edge*, yaitu adanya kepercayaan diri untuk mengambil keputusan dan menyatakan ya atau tidak atas sesuatu hal, d) *Execution*, adalah eksekusi atau implementasi dari perencanaan yang telah dibuat. Dalam hal ini, proses eksekusi adalah penting, karena ini merupakan tindakan nyata. Manajemen harus memiliki keberanian mengambil keputusan dan melakukan eksekusi dengan baik yang disertai dengan tindakan yang tepat.

2) Memiliki Visi dan Misi.

Setiap perusahaan harus mempunyai Visi & Misi perusahaan secara keseluruhan, tetapi divisi SDM harus mempunyai visi sendiri.



Dalam hal ini visi dari manajemen SDM adalah membangun talenta, serta mengembangkan budaya dan kapabilitas organisasi.

3) Memberikan pengaruh nyata pada bisnis.

Dalam hal ini, pemimpin atau manajemen SDM harus dapat memberikan pengaruh dan memberikan kontribusi pada bisnis secara nyata. Perencanaan harus dapat diimplementasikan pada kegiatan nyata, yang dapat dilihat dan diukur dampaknya pada bisnis secara keseluruhan.

4) Meningkatkan daya saing para tenaga kerja didalam perusahaan.

Pemimpin dan manajemen SDM harus mengupayakan supaya para tenaga kerja/karyawan yang ada di organisasi dapat berkembang secara optimal, sehingga daya saing mereka akan lebih meningkat. Caranya antara lain dengan memberikan Coaching, Training, Mentoring maupun konseling bagi karyawan serta melakukan pemberdayaan secara optimal.

5) Manajemen SDM secara aktif harus membantu proses internalisasi nilai-nilai budaya organisasi.

Nilai-nilai dan budaya organisasi penting tidak hanya bagi organisasi tetapi juga bagi para karyawan, karena nilai-nilai dan budaya organisasi adalah merupakan penuntun sikap dan perilaku karyawan.

6) Setiap pemimpin di perusahaan perlu mentransformasikan dirinya menjadi Master Talenta (*Talent Masters*).

Manajemen talenta, dalam arti mengelola talenta yang dimiliki oleh karyawan maupun mengembangkan secara optimal karyawan yang memiliki talenta yang tinggi adalah merupakan tugas dari seorang pemimpin. Terkait dengan hal ini, seorang Master Talenta (*Talent Masters*) harus secara mumpuni dalam menerapkan "*The Five Pillars of Talent Management*", yaitu: a) Identifikasi talenta yang memiliki potensi yang tinggi, misalnya dengan melihat *track-record* kinerja, maupun menggunakan berbagai asesmen karyawan, b) Membuat program kaderisasi dan pengembangannya secara rapi, terutama untuk posisi-posisi kunci atau kritikal, c) Melakukan program-program pengembangan kepemimpinan, d) Menerapkan atau bertingkah laku sesuai dengan nilai-nilai organisasi, e) Melakukan berbagai program yang sifatnya adalah mempertahankan pegawai (*retention program*), misalnya: melakukan kegiatan *Coffee Morning with the CEO*, *Informal Chat with CEO*, *Town hall meetings*, dan berbagai kegiatan lainnya.

## **B. Kiat-kiat individu menghadapi globalisasi.**

Untuk menghadapi tantangan globalisasi, maka setiap orang harus dapat memiliki karakteristik dan melakukan hal-hal sebagai berikut:

### 1) Menguasai bahasa Asing.

Bila dimungkinkan tidak hanya satu bahasa asing, Penguasaan bahasa asing adalah merupakan suatu keharusan pada masa globalisasi, seorang karyawan paling sedikit harus menguasai bahasa Inggris, dan bila

dimungkinkan menguasai 1 (satu) bahasa asing lainnya, misalnya bahasa Mandarin atau bahasa Jepang.

2) Memiliki rasa percaya diri.

Setiap individu/karyawan harus memiliki percaya diri untuk berada setara dengan pemimpinnya, dengan para pemimpin bisnis lainnya, sehingga dapat setara dan diperhitungkan oleh para pengambil keputusan.

3) Mau belajar dan mengembangkan diri.

Setiap orang untuk dapat maju dan berkembang, maka ia harus mau dan mampu mengembangkan diri, dengan cara mau mempelajari hal-hal baru. Salah satu hal yang harus dipelajari disini adalah digitalisasi. Digitalisasi pada masa globalisasi adalah sangat penting dan kemampuannya menjadi salah satu kemampuan kritis yang harus dimiliki seseorang.

4) Memiliki keterampilan kepekaan sosial (*social sensitivity skills*).

Keterampilan membangun jejaring sangat diperlukan, karena semua hal selalu dimulai dengan manusia, untuk itu keterampilan yang mempunyai nilai yang tinggi dan diperlukan dimasa mendatang adalah keterampilan kepekaan sosial (*Social Sensitivity skills*).

## **Peran Psikologi**

Salah satu keuntungan yang dimiliki oleh psikolog maupun para praktisi yang memiliki latar belakang psikologi adalah luwesnya hubungan interpersonal dan secara umum memiliki kematangan emosi (EQ) yang baik. Apalagi sesuai dengan pembahasan sebelumnya yang menyatakan bahwa

salah satu keterampilan yang perlu dimiliki adalah keterampilan kepekaan sosial, sehingga dengan adanya kematangan emosi diharapkan mampu membantu para praktisi yang memiliki latar belakang psikologi untuk membangun jejaring dan membangun hubungan interpersonal yang baik dengan orang lain.

## **Penutup**

Dalam menghadapi era globalisasi yang belum jelas karakteristik, serta kompleksitasnya dan penuh ketidakpastian, maka setiap organisasi dan setiap individu harus mampu mengembangkan diri secara optimal untuk menghadapi era tersebut. Dalam hal ini, seseorang harus dapat berkompetisi dengan orang lain, tetapi di sisi lain, kolaborasi juga menjadi hal yang penting. Terkait dengan hal ini, pemimpin dalam manajemen SDM harus mampu membangun nilai-nilai, budaya organisasi dan dalam waktu yang sama juga merubah mindset individu untuk mampu menghadapi tantangan dan perubahan.

## **Daftar Pustaka**

Welch, J & Welch, S (2005), *Winning*.

Welch, J. (2004). What makes a good leader?, <http://www.whatmakesagoodleader.com/> Jack-Welch.html.

Halaman ini sengaja dikosongkan

# **Globalisasi dan Psikologi: Tantangan dan Peluang**

*(Suatu Tinjauan Psikologis)*

**Oleh:  
Wustari L. H. Mangundjaya**

## **Pengantar**

Globalisasi mempengaruhi berbagai hal antara lain sikap kerja; hubungan interpersonal; gaya bekerja; nilai-nilai; karakteristik kepribadian seseorang atau masyarakat; tata nilai di organisasi, masyarakat dan bangsa. Pada saat ini hampir tiap hari merupakan hari global, setiap kemajuan merupakan kemajuan dunia, setiap permasalahan merupakan permasalahan dunia (Belokar, 2013). Sementara itu, globalisasi yang merupakan suatu proses interaksi dan integrasi dari manusia, perusahaan, dan pemerintahan dari berbagai bangsa (Leung, Qiu dan Chiu, 2013), tidak dapat berhenti dan merupakan kekuatan yang besar yang berdampak tidak hanya pada kehidupan sehari-hari, tetapi juga pada hubungan internasional. Salah satu faktor utama dari globalisasi adalah yang berhubungan dengan budaya. Sementara itu, perilaku global (*global behavior*) adalah suatu perilaku dari seseorang atau kelompok yang akan mempercepat proses globalisasi. Perilaku tersebut bertujuan untuk menciptakan perilaku global (Belokar, 2013). Disisi lain, dengan adanya globalisasi akan memunculkan kondisi VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity dan Ambiguity*), yaitu adanya ketidakjelasan dan ketidakpastian yang dapat memunculkan perasaan cemas.

## **Dampak Globalisasi**

Globalisasi dapat memberikan dampak positif atau negatif, dampak tersebut antara lain adalah:

1. Globalisasi akan berdampak pada berkembangnya warganegara global (*global citizen*), yaitu dimana individu memiliki rasa memiliki terhadap budaya dunia, termasuk

di dalamnya kesadaran akan peristiwa, praktek dan gaya berkomunikasi, dan berbagai informasi yang menjadi bagian dari budaya global. Bersamaan dengan adanya identitas global, individu melanjutkan identitas lokal yang dimilikinya berdasarkan kondisi lokal, tradisi dan budaya di lingkungan (Arnett, 2002).

2. Globalisasi akan mempengaruhi secara langsung maupun tidak langsung pada berbagai area kehidupan manusia, salah satunya adalah karakteristik dari cara kerja seseorang yang dengan adanya globalisasi sangat terpengaruh oleh perkembangan teknologi dan restrukturisasi organisasi (Arnett, 2002).
3. Dengan adanya globalisasi, karakteristik pekerjaan akan berubah, dan hal ini akan menyebabkan pekerja menjadi tidak berhubungan secara sosial dan berjuang untuk dapat mencari arti/nilai dari kehidupannya masing-masing (Blustein, 2006). Individu dalam hal ini, akan menjadi individualistis dan memunculkan suatu perasaan tidak memiliki hubungan dengan yang lain.

### **Konsekwensi Psikologis dari Globalisasi**

Menurut Arnett (2002), konsekwensi psikologis utama dari globalisasi adalah hadirnya transformasi dalam identitas, dalam arti bagaimana seseorang melihat dirinya sendiri dalam hubungannya dengan orang lain dan lingkungan sosial. Dalam hal ini terdapat 4 (empat) isu yang terkait dengan globalisasi, yaitu:

- 1) Identitas dua-budaya (*bi-cultural identity*).

Salah satu konsekwensi psikologis dari globalisasi adalah adanya identitas dua-budaya, dalam arti sebagian dari



identitas seseorang berakar dari budaya lokal, dan sebagian lainnya adalah berdasarkan atas adanya kesadaran terhadap hubungannya dengan budaya global.

2) Kebingungan identitas (*identity confusion*).

Dengan adanya globalisasi, sebagian orang khususnya para generasi muda memiliki kebingungan mengenai identitasnya. Hal ini disebabkan oleh karena dengan berubahnya budaya lokal, maka sebagian generasi muda di rumahnya masing-masing akan mengalami budaya yang bukan berakar dari budaya lokal dan juga bukan dari budaya global.

3) Budaya yang dipilih sendiri (*self-selected culture*).

Yaitu seseorang yang memilih budayanya sendiri, yang tidak hanya budaya lokal atau budaya global.

4) Eksplorasi identitas (*identity exploration*).

Pada masa globalisasi, kegiatan melakukan eksplorasi terhadap identitas, baik eksplorasi mengenai pekerjaan dan cinta, memperbesar rentang usia yang tergabung di dalamnya, sehingga tidak hanya mereka yang berusia 10 sampai dengan 18 tahun, tetapi semakin besar, yaitu pada rentang 18 sampai dengan 25 tahun. Terkait dengan hal ini, terlihat bahwa ekonomi global adalah cenderung berdasarkan atas teknologikal dan informasi, sehingga latar belakang pendidikan pada para generasi muda menjadi lebih tinggi.

### **Sikap Terhadap Globalisasi**

Salah satu pertanyaan utama adalah bagaimana seseorang mengevaluasi konsekwensi dari adanya globalisasi. Hasil penelitian Kashima dkk (2011, 2012),

menunjukkan bahwa globalisasi berdampak positif pada kompetensi seorang, dan memberikan dampak negatif pada kehangatan emosi seseorang. Dengan perkataan lain, meskipun dengan adanya globalisasi, maka terdapat pengembangan aspek ekonomis (pendapatan) pada diri seseorang, tetapi disisi lain akan dapat mengganggu hubungan interpersonal, serta cenderung orang akan menjadi kurang hangat dalam hubungannya dengan orang lain.

Secara umum terdapat 2 (dua) respon psikologis terhadap globalisasi (Leung, Qiu & Chiu, 2013), yaitu reaksi eksklusionary (*exclusionary reactions*) dan reaksi integratif (*integrative reactions*) yang dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1: Reaksi eksklusionari dan reaksi integratif.

<b>Reaksi Eksklusioanary (<i>Exclusionary Reactions</i>)</b>	<b>Reaksi Integratif (<i>Integrative Reactions</i>)</b>
Reaksi emosional berupa rasa takut terhadap kontaminasi budaya	Reaksi yang berorientasi terhadap tujuan dan pemecahan masalah
Cepat, spontan	Lambat, berusaha, berhati-hati.
Persepsi mengenai budaya globalisasi adalah ancaman budaya.	Persepsi mengenai budaya global adalah sumber budaya.
Tingginya keinginan untuk menjadi terkenal	Rendahnya keinginan untuk menjadi terkenal
Pengaruh negatif antar-budaya: rasa iri, takut, marah, rasa jijik, dan kasihan	Pengaruh positif antar-budaya: mengagumi
Reaksi perilaku eksklusioanary: isolasi, penolakan, agresi	Reaksi perilaku inklusioanary: penerimaan, integrasi, sintesis

<b>Reaksi Eksklusionalary (<i>Exclusionary Reactions</i>)</b>	<b>Reaksi Integratif (<i>Integrative Reactions</i>)</b>
Menekankan akan kebutuhan untuk mempertahankan peninggalan budaya	Menekankan pada mindset pembelajaran budaya
Kebutuhan akan pengetahuan.	Kebutuhan akan jawaban yang tepat dan konsensus budaya.

Sumber: Chiu dkk (2011), Toward a social psychology of globalization, *Journal of Social Sciences*.

Dari Tabel 1 di atas terlihat perbedaan yang jelas mengenai sikap dan reaksi seseorang terhadap globalisasi, sehingga hal ini juga akan mempengaruhi perilaku mereka terhadap kehidupan sehari-hari maupun pekerjaan.

## **Penutup**

Globalisasi merupakan salah satu tantangan utama pada pengembangan psikologis dari seseorang di abad ke-21. Sebagai konsekwensi dari globalisasi, terlihat bahwa tantangan dalam membangun identitas adalah jauh lebih tinggi dibandingkan pada masa lalu (Arnett, 2002). Identitas menjadi salah satu fokus sentral dan cenderung merupakan hasil dari kreasi dan re-kreasi secara kontinyu. Selain itu pula, masalah budaya dalam arti adanya budaya global, membuat setiap individu dan organisasi harus menjadi lebih peka dan toleran terhadap perbedaan. Untuk itu, pemahaman wawasan lintas budaya perlu lebih diperkuat.

## **Daftar Pustaka**

- Arnett, J. J. (2002). The psychology of globalization. *American Psychologist*, 57, 774-783.
- Belokar, K. A. (2013). Global psychology. *Indian Journal of Health and Wellbeing*, 4(3), 679-680.

- Chiu dkk (2011). Toward a social psychology of globalization, *Journal of Social Sciences*, 67, 663-676.
- Kashima, Y. dkk (2011). Folk theory of social change. *Asian Journal of Social Psychology*, 12, 227-246.
- Leung, A., Qiu, L. & Chiu, C. (2013). *Psychological Science of Globalization*. Oxford Handbook.

---oooOoo---

Halaman ini sengaja dikosongkan

# **Pengukuran Kompetensi dan dampaknya**

*(Studi kasus pada sebuah NGO di Indonesia)*

**Oleh:  
Wustari L. H. Mangundjaya**

Permasalahan kompetensi, dalam arti apakah seseorang dianggap memiliki kompetensi atau tidak, bagaimana cara mengukurnya, dan bagaimana hal ini berdampak pada berbagai kebijakan manajemen SDM, telah menjadi salah satu diskusi yang sering dibahas di sebuah organisasi. Diskusi tersebut tidak hanya di organisasi yang sifatnya profit, tetapi juga pada organisasi yang bersifat nirlaba. Di bawah ini dibahas mengenai salah satu kasus mengenai kompetensi yang terdapat di salah sebuah organisasi nirlaba terkemuka di Indonesia.

Organisasi XYZ adalah sebuah organisasi nirlaba yang bergerak di bidang pelestarian lingkungan, khususnya program pelestarian lingkungan dan pemberdayaan masyarakat. Organisasi XYZ ini memiliki mitra Lembaga Swadaya Masyarakat (NGO) di berbagai daerah. Dana untuk melaksanakan kegiatan pada umumnya diperoleh dari lembaga asing yang bertujuan untuk melestarikan lingkungan hidup dan memberdayakan masyarakat. Berdasarkan jenis dan sifat pekerjaannya, hal ini menuntut adanya kompetensi yang spesifik. Sementara itu, para karyawan yang bekerja di NGO tidak hanya mereka yang sudah memiliki pengalaman di bidangnya (karena pernah bekerja di NGO lain, dengan jenis pekerjaan yang kurang lebih lama), atau memiliki latar belakang pendidikan yang sesuai, tetapi juga mereka yang memiliki latar belakang pengalamannya di swasta dengan latar belakang yang kurang sesuai, tetapi memiliki minat dan passion yang tinggi terhadap pelestarian lingkungan hidup dan pemberdayaan masyarakat.

Secara umum iklim organisasi pada Organisasi XYZ cukup kondusif dan penuh kekeluargaan, hubungan interpersonal dan komunikasi antar karyawan juga cukup baik, khususnya bila berhubungan dengan aspek hubungan interpersonal dan bersifat pribadi. Meskipun demikian, pada saat menentukan imbal jasa, remunerasi serta manajemen kinerja, masalah kompetensi seringkali menjadi salah satu bahan diskusi. Pertanyaan yang muncul adalah: Apakah si A memang kompeten dalam menjalankan tugas-tugasnya? Mengapa dia bisa diterima untuk posisi tersebut padahal pengalaman kerjanya tidak ada? Mengapa gajinya sama atau lebih tinggi dari apa yang saya terima? Pertanyaan-pertanyaan tersebut akhirnya membuat kondisi iklim organisasi menjadi kurang kondusif, meskipun jumlah karyawan yang ada relatif tidak banyak.

Memperhatikan dan menyadari kondisi yang ada, serta dengan pemahaman bahwa diperlukan adanya suatu standar kompetensi tertentu dari setiap pekerjaan yang ada di Organisasi XYZ, maka Manajemen Organisasi XYZ meminta jasa dari Konsultan Manajemen SDM dan Pengembangan Organisasi untuk membuat suatu Model Kompetensi, dengan berlandaskan pada sistem *Competency Based Human Resource Management* (CBHRM) atau Manajemen SDM berbasis Kompetensi. Selanjutnya, Gugus Tugas (*Task Force*) dibentuk yang merupakan tim perumus yang akan bekerja bersama dengan tim konsultan.

Langkah pertama adalah melakukan wawancara dan melakukan *Focussed Group Discussion* (FGD) mengenai kompetensi yang diperlukan. Kegiatan awalnya yaitu



menganalisis kompetensi dasar (*basic/core competency*), yaitu kompetensi inti yang harus dimiliki oleh setiap anggota organisasi/karyawan pada semua tingkatan atau level jabatan. Dari berbagai tingkatan tersebut dibedakan oleh persyaratan dari masing-masing kepemilikan kompetensi (Spencer & Spencer, 1993; Spencer dkk, 1994) Kompetensi tersebut dijabarkan berdasarkan kategori Pengetahuan (*Knowledge*), Keterampilan (*Skills*) dan Sikap (*Attitudes*). Setelah kompetensi inti tersusun, kemudian beralih pada penyusunan Kompetensi Managerial, yaitu kompetensi yang dipersyaratkan bagi seseorang yang menduduki posisi pemimpin, dalam arti memiliki bawahan langsung. Dengan demikian tidak semua karyawan perlu memiliki kompetensi yang dipersyaratkan pada pemegang jabatan. Kompetensi yang ketiga adalah Kompetensi Fungsional (*Functional Competency*), yaitu kompetensi spesifik yang dipersyaratkan bagi setiap jabatan/posisi. Setelah memperoleh pengetahuan 3 (tiga) jenis kompetensi tersebut, maka kemudian dilakukan konfirmasi berdasarkan FGD dan wawancara terhadap para perwakilan karyawan dan manajemen. Pada proses konfirmasi tersebut, semua pemangku kepentingan khususnya Direksi harus terlibat. Pernah terjadi salah seorang Direksi merasa tidak terlibat dalam pembuatan kompetensi, karena pada waktu beberapa kali melakukan FGD dan wawancara Direksi tersebut berhalangan karena sedang di luar negeri atau di luar kota. Untuk mengakomodir hal tersebut, sebelum disepakati dan dikonfirmasi bahwa kompetensi tersebut yang diperlukan, maka dilakukan FGD sekali lagi dan dilanjutkan dengan wawancara.

Setelah model kompetensi disetujui bersama, langkah kedua adalah melakukan asesmen bagi para pemegang jabatan dengan menggunakan pendekatan Assemen 360 derajat, yaitu melibatkan atasan, diri sendiri, rekan kerja, bawahan, dan pelanggan (internal dan eksternal). Salah satu hal yang perlu diantisipasi dalam kegiatan ini adalah diperolehnya perbedaan penilaian yang mencolok dari masing-masing penilai, sehingga dibentuk Komite Penilaian, yang didalamnya terdapat pula Manajer HRD (*Human Resource Development*) yang akan mengatasi adanya konflik yang disebabkan karena adanya perbedaan penilaian.

Langkah selanjutnya adalah menyelaraskan model kompetensi dengan berbagai kebijakan manajemen HRD lainnya, antara lain: kebijakan remunerasi, imbal jasa, pelatihan, manajemen kinerja, serta berbagai kebijakan manajemen SDM lain yang terkait. Pada proses ini, hal yang juga berpotensi untuk terjadinya argumentasi dan konflik adalah pada waktu menghubungkan dengan remunerasi, apalagi setelah adanya asesmen mengenai kompetensi yang dimiliki oleh para karyawan. Pada proses ini pendekatan personal, tatap muka, dan diskusi dengan berbagai pihak diperlukan untuk mencapai kemufakatan bersama.

Pada akhirnya model kompetensi yang dirancang bersama tersebut setelah dipetakan tersebut selesai, maka konsultan menyarankan untuk melakukan evaluasi setiap tahun mengenai persyaratan, penjabaran serta penilaian kompetensi pada karyawan untuk dapat menjaga akurasi penilaian serta menjaga iklim organisasi yang kondusif. Suksesnya pembuatan model kompetensi tersebut tidak

lepas dari kerjasama antara manajemen organisasi, gugus tugas, dan tim konsultan. Sistem manajemen SDM berbasis kompetensi (CBHRM) secara umum dapat membantu untuk mengetahui dan menilai serta mengukur kompetensi yang dipersyaratkan serta dimiliki oleh setiap pekerja. Diharapkan dengan adanya program SKKNI (Standarisasi Kompetensi Kerja Nasional Indonesia) akan semakin dapat membantu mengukur dan menilai kompetensi seseorang secara lebih akurat dan obyektif.

### **Daftar Pustaka**

- Spencer L. M. & Spencer S. M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons, Inc. Wang, Chongming.
- Spencer, L. M., McClelland, D. C., & Spencer, S. (1994). *Competency assessment methods: History and state of the art*. Boston: Hay-McBey Research Press.

---ooOoo---

# **Transformasi BPJS Kesehatan**

*Disampaikan pada Forum Sharing, Learning dan Networking  
IOC, 15 Oktober 2016*

**Dipresentasikan oleh:  
Andayani Budi Lestari  
Mira Anggraini**

**Disunting Oleh:  
Wustari L. Mangundjaya**

## **Pengantar**

BPJS Kesehatan memiliki peran, tanggung jawab dan tuntutan yang cukup besar karena memegang mandat konstitusi mengenai jaminan sosial dan kesehatan bagi seluruh bangsa Indonesia. Hal ini membuat BPJS Kesehatan perlu melakukan transformasi yang cukup besar. BPJS Kesehatan adalah merupakan transformasi dari ASKES menjadi BPJS Kesehatan, hal ini memerlukan berbagai transformasi baik secara struktural, maupun secara kultural dalam Pengelolaan SDM. Berdasarkan atas landasan hukum bahwa “Negara Indonesia yang melindungi segenap bangsa Indonesia dan seluruh tumpah darah Indonesia dan untuk memajukan kesejahteraan umum,...” (Pembukaan UUD 1945 alinea 4) dan “Negara mengembangkan sistem jaminan sosial bagi seluruh rakyat...,” (Pasal 34 UUD 1945 ayat 2), maupun UU Nomor 40 tahun 2004 tentang Sistem Jaminan Sosial Nasional, serta UU Nomor 24 tahun 2011 tentang Badan Penyelenggara Jaminan Sosial hal ini membuat BPJS Kesehatan memiliki peran dan tanggung jawab yang besar dalam memberikan pelayanan kesehatan bagi seluruh rakyat Indonesia. Untuk itu, dengan peran dan tanggung jawab yang besar, khususnya sejak tahun 2014 dimana terdapat perubahan yang cukup besar dari ASKES menjadi BPJS Kesehatan, maka BPJS Kesehatan dituntut untuk melakukan transformasi diberbagai bidang.

## **Sistem pembiayaan kesehatan**

Terdapat berbagai cara dan sistem pembiayaan kesehatan bagi masyarakat antara lain sebagai berikut(Mukti, 2008):

- 1) Layanan Kesehatan Nasional (*National Health Service*).  
Pembiayaan kesehatan dibiayai langsung oleh negara, bersifat semesta dan wajib dimana pajak sebagai sumber pendapatan utama (*non-contributory scheme, fully funded*). Contoh: Inggris, Malaysia, Kanada, Perancis.
- 2) Asuransi Kesehatan Sosial (*Social Health Insurance*).  
Pembiayaan kesehatan dibiayai oleh pemberi kerja & pekerja dan dikelola oleh pengelola dana asuransi non-profit (baik milik swasta maupun pemerintah) (*contributory scheme, partially funded*) (UU 40 SJSN).  
Penduduk miskin biasanya dibiayai oleh pemerintah.  
Contoh: Jerman, Korea, Taiwan, Filipina.
- 3) Asuransi Swasta (*Private Insurance*).  
Pembiayaan kesehatan diserahkan pada mekanisme pasar, dimana pekerja atau pemberi kerja membeli produk kepada asuransi swasta sebagai pilar utama.  
Contoh: Amerika (*managed healthcare system*). Sumber: *Health Financing Revisited – Worldbank*.
- 4) Sistem Indonesia (sebelum 2014).  
*Mixed System* (Pajak, Anggaran Pemerintah, Asuransi Sosial, Asuransi Komersial, *Out Of Pocket* , Jaminan Perusahaan).

Pada saat ini di Indonesia yang digunakan adalah *Mixed system*, yang telah digunakan sejak sebelum tahun 2014.

### **Transformasi Askes menjadi BPJS Kesehatan**

BPJS Kesehatan mulai beroperasi menyelenggarakan program jaminan kesehatan pada tanggal 1 Januari 2014, dengan memiliki rencana strategis 5 tahun kedepan yang cukup menantang.

## **Tantangan dan Capaian BPJS Kesehatan**

BPJS memiliki tantangan yang sangat besar yaitu sebagai berikut: a) bila pada tahun 2014 mulai beroperasi, maka diharapkan pada tahun 2019 akan terdapat kesinambungan operasional; b) bila pada tahun 2014 terdapat 121,6 juta peserta (49% populasi), maka pada tahun 2019 diperkirakan terdapat 257 juta peserta (100% populasi); c) bila pada tahun 2014 manfaat medis standar dan manfaat non-medis sesuai kelas rawat, maka pada tahun 2019 manfaat medis dan non-medis adalah standar; d) pada tahun 2014 terdapat kontrak dengan fasilitas kesehatan, maka pada tahun 2019 jumlah fasilitas kesehatan cukup memadai; e) Pada tahun 2014 Indeks kepuasan peserta adalah 75%, maka pada tahun 2019 diperkirakan indeks kepuasan peserta 85%; dan f) Pada tahun 2014 Indeks kepuasan mengenai fasilitas kesehatan adalah 65%, maka pada tahun 2019 indeks kepuasan fasilitas kesehatan adalah 80%.

Sementara itu, capaian saat ini (pada tahun 2016), telah mengelola dana sebesar Rp.44.399.545.735.510 (per 31 Agustus 2016), yang merupakan lebih dari 4 kali dana yang dikelola pada saat menjadi BUMN (ASKES), dan jumlah peserta saat ini 169.379.801 jiwa (per 7 Oktober 2016) yang merupakan lebih dari 10 kali jumlah peserta (16.137.133 jiwa) pada saat menjadi BUMN (ASKES).

## **Peta Strategi dan Indikator Kinerja Utama (IKU) BPJS Kesehatan**

Untuk dapat melakukan pengukuran apakah BPJS Kesehatan telah memenuhi apa yang menjadi target dan sasaran organisasi yang telah ditetapkan, maka BPJS

Kesehatan menentukan peta strategi dan indikator kinerja utama 2014-2019, yang terbagi sebagai berikut:

1. Pemangku Kepentingan.

Indikatornya adalah: a) Terwujudnya Jaminan Kesehatan Nasional Berkualitas bagi seluruh penduduk Indonesia, yang tercermin dari: 1. jumlah peserta, 2. tingkat kepuasan peserta, dan 3. pencitraan organisasi; dan b) Meningkatnya Pengelolaan Keuangan yang Sehat dan Akuntabel, termasuk didalamnya: 1. Rasio Solvabilitas, dan 2. Opini Auditor Eksternal.

2. Proses Bisnis Internal.

Indikatornya adalah: a) *Meningkatkan Manajemen Pemasaran dan Kepesertaan*, termasuk didalamnya 1. Jumlah rekrutmen peserta baru, 2. Kepatuhan pendaftaran pemberi kerja, 3. Jumlah Kerjasama Strategis; b) *Meningkatkan Manajemen Iuran*, termasuk didalamnya kegiatan untuk 1. Pertumbuhan Pendapatan iuran, dan 2. peningkatan total pendapatan yang diterima; dan c) *Meningkatkan Manajemen Manfaat dan Fasilitas Kesehatan*, termasuk didalamnya: 1. Kegiatan peningkatan fasilitas kesehatan yang bekerjasama dengan pihak-pihak lain, 2. Peningkatan Indeks kualitas pelayanan oleh fasilitas kesehatan, dan 3. Rasio biaya pelayanan terhadap iuran.

3. Pembelajaran dan Pertumbuhan

Indikatornya adalah: a) *Meningkatkan Utilisasi Teknologi Informasi*, termasuk didalamnya meningkatkan 1. Tingkat Layanan TI dan 2. Progress Otomasi Proses Bisnis; b) *Meningkatkan Meningkatkan Produktivitas SDM*, termasuk



didalamnya meningkatkan 1. Persentase SDM yang kompeten dan 2. Indeks Opini Pegawai; c) *Meningkatkan Kapabilitas Organisasi*, termasuk didalamnya meningkatkan: 1. Tingkat Kesiapan untuk berubah (*Readiness to Change*). 2. Skor Tata Kelola Organisasi yang Baik, 3. Tingkat Pemenuhan Infrastruktur, 4. Mitigasi Risiko; e) *Benefit-cost ratio* Penelitian dan Pengembangan; dan f) Presentase usulan Strategis yang Disetujui Pemerintah.

### **Target Perubahan Organisasi BPJS Kesehatan**

Perubahan organisasi BPJS Kesehatan di fokuskan pada 3 area, yaitu:

#### 1) Manusia (*People*).

Dalam hal ini fokus perubahan organisasi pada manusia adalah dengan cara: a) Mengimplementasikan tata nilai organisasi sebagai budaya kerja, b) Menjalankan proses dan mekanisme kerja secara efektif dan efisien, dan c) Menghilangkan budaya dan perilaku kerja non-produktif.

#### 2) Proses.

Di dalam proses perubahan yang termasuk kedalam proses, maka fokusnya adalah a) Membangun struktur organisasi dan perangkatnya selaras dengan strategi organisasi, dan b) Membangun bisnis proses dan mekanisme yang efektif dan efisien.

#### 3) Peralatan (*Tools*).

Dalam hal peralatan yang digunakan untuk melakukan transformasi, adalah membangun sistem teknologi informasi dan teknologi komunikasi untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi proses dan mekanisme kerja.

Termasuk pula didalamnya kebijakan dan strategi manajemen.

### **Roadmap Manajemen Perubahan BPJS Kesehatan**

Untuk menuju transformasi yang optimal, maka BPJS menggunakan roadmap dalam mengelola perubahan sebagai berikut:

1. Menciptakan iklim perubahan organisasi.

Menciptakan iklim perubahan organisasi dilakukan pada tahun 2014 sampai dengan tahun 2016, dengan aktivitas sebagai berikut:

- a) Meningkatkan kesadaran tentang pentingnya perubahan organisasi.
- b) Membentuk tim perubahan organisasi (unit kerja terkait, *change leader & change agent*).
- c) Menyusun *roadmap* dan rencana aksi perubahan organisasi.
- d) Mulai mengkomunikasikan perubahan organisasi.

2. Mendorong keterlibatan seluruh lini organisasi dalam proses perubahan organisasi. Fokus kegiatan mendorong keterlibatan seluruh lini organisasi dalam proses perubahan organisasi, dilakukan sejak tahun 2016 sampai dengan tahun 2018, dengan aktivitas sebagai berikut:

- a) Komunikasi perubahan organisasi secara lebih intensif.
- b) Pemberdayaan *change leader* dan *change agent* revolusi mental.
- c) Penambahan KPI-KPI (Key performance Indicator-Indikator Keberhasilan Revolusi Mental) perubahan yang bersifat jangka pendek namun menantang.

3. Mengimplementasikan menjaga kesinambungan perubahan organisasi. Fokus kegiatan ini dilakukan sejak tahun 2018 sampai dengan tahun 2019, dengan aktivitas sebagai berikut:
  - a) Memastikan perubahan cara berpikir, cara berkerja, dan cara berbisnis telah terjadi dan kerlenajutan.
  - b) Memastikan bahwa seluruh sistem kerja telah selaras dengan perubahan organisasi.

### **Tata nilai organisasi BPJS Kesehatan**

Pada saat ini nilai-nilai yang dijadikan pedoman oleh insan BPJS Kesehatan adalah sebagai berikut:

- 1) Integritas.  
Merupakan prinsip dalam menjalankan setiap tugas dan tanggungjawab melalui keselarasan berpikir, berkata dan berperilaku sesuai keadaan sebenarnya.
- 2) Profesional.  
Merupakan karakter dalam menjalankan tugas dengan kesungguhan, sesuai kompetensi dan tanggungjawab yang diberikan.
- 3) Pelayanan Prima.  
Merupakan tekad dalam memperikan pelayanan terbaik dengan ikhlas kepada seluruh peserta.
- 4) Efisiensi Operasional.  
Merupakan upaya untuk mencapai kinerja optimal melalui perencanaan yang tepat dan penggunaan anggaran yang rasional sesuai kebutuhan.

### **Pernyataan Makna:**

“Kami yakin, dengan pertolongan Tuhan Yang Maha Esa kami dapat mencapai cakupan semesta sebagai warisan untuk Indonesia yang lebih baik”.

### **10 Perilaku Utama duta BPJS Kesehatan**

Untuk dapat menanamkan nilai-nilai yang dimiliki oleh BPJS Kesehatan, maka hal ini dituangkan kepada 10 perilaku utama, yaitu sebagai berikut:

1. Mendahulukan kepentingan organisasi di atas kepentingan individu/kelompok.
2. Selaras antara pikiran, ucapan dan tindakan.
3. Berani mengakui dan mempertanggungjawabkan kesalahan.
4. Meningkatkan kompetensi secara berkesinambungan.
5. Mengutamakan kualitas proses dan hasil kerja.
6. Berpikir positif dan mau menyesuaikan diri terhadap perubahan.
7. Bersikap proaktif terhadap kebutuhan peserta.
8. Berempati dan sabar dalam melayani peserta.
9. Merencanakan anggaran berdasarkan prioritas kebutuhan.
10. Hemat dan rasional dalam penggunaan anggaran.

Dengan adanya 10 acuan perilaku tersebut, maka seluruh komponen BPJS Kesehatan (baik karyawan maupun manajemen) akan selalu berusaha menampilkan perilakunya sesuai dengan acuan yang ada.

## **Pelaku Internalisasi Tata nilai Organisasi**

Untuk dapat melakukan internalisasi tata nilai organisasi, maka hal ini perlu didukung oleh para pelaku dengan perannya masing-masing, yaitu:

1) *Arsitek Perubahan (Change Architect)*.

Arsitek perubahan terdiri atas para Direksi BPJS Kesehatan.

2) *Pemimpin perubahan (Change Leader)*.

Para pemimpin perubahan terdiri dari: a) Kepala Grup dan b) Kepala Divisi Regional.

3) *Agen Perubahan (Change agent / the champ)*.

Para agen perubahan terdiri dari Duta BPJS Kesehatan yang terpilih pada masing-masing unit kerja.

## **Aktivitas Internalisasi Tata nilai Organisasi**

Dalam usaha untuk melakukan internalisasi tata nilai organisasi pada seluruh pegawai, maka berbagai aktivitas dilakukan antara lain dengan cara: Melaksanakan briefing setiap pagi, yang diawali dengan menyanyikan Hymne/Mars BPJS Kesehatan, dilanjutkan dengan pembacaan yel-yel Tata Nilai Revolusi Mental, Berdoa bersama, Pembacaan Arahan Direktur Utama, dan berbagi (*Sharing*) mengenai Issue/koordinasi.

## **Penutup**

Transformasi BPJS Kesehatan telah dimulai sejak tahun 2014, berbagai capaian telah diperoleh dengan hasil yang menggembirakan. Meskipun demikian, BPJS masih memiliki berbagai tantangan yang tinggi, banyak hal yang masih harus ditingkatkan dan dikembangkan, khususnya dalam usaha untuk mencapai rencana strategis yang telah

ditentukan sampai dengan tahun 2019, serta tuntutan dari pemangku kepentingan yang semakin tinggi. Untuk itu, manajemen BPJS Kesehatan berusaha menciptakan berbagai terobosan baru dalam usaha untuk memenuhi tuntutan tersebut.

### **Daftar Pustaka**

Ali, M. G. (2008). Sistem Jaminan Kesehatan.

---ooOoo---

Halaman ini sengaja dikosongkan

# **Perubahan dan Pengembangan Organisasi**

**Oleh:**

**Wustari L. H. Mangundjaya**



## **Pengantar**

Perubahan merupakan suatu proses yang terjadi pada setiap aspek kehidupan termasuk organisasi. Persaingan global, teknologi informasi baru, krisis ekonomi global, strategi politik baru, dan tren konsumsi yang berkembang pesat adalah stimulan untuk perubahan organisasi. Untuk itu, dalam usaha menjadi tetap kompetitif, organisasi harus mampu melakukan perubahan terus-menerus, memiliki strategi yang tepat untuk menghadapi perubahan yang terjadi sehingga organisasi mampu untuk hidup keberlanjutan sepanjang waktu. Perubahan yang terjadi di dalam organisasi bukanlah semata-mata perubahan dari organisasinya, melainkan termasuk orang-orang di dalamnya. Hal fisik seperti gedung, teknologi, dan produk memang dapat dirubah, meskipun demikian ketika organisasi benar-benar ingin berubah maka orang-orang di dalamnya juga harus merubah cara mereka berperilaku (Balogun & Hailey, 2008). Dengan perkataan lain, sebagus-bagusnya suatu perubahan organisasi dalam bentuk prosedur, strategi, atau perubahan fisik lainnya tetapi bila tidak diikuti dengan perubahan pada sikap dan perilaku manusianya maka perubahan organisasi akan menjadi kurang optimal.

## **Definisi Perubahan dan pengembangan Organisasi**

Jones (2007) menyatakan bahwa perubahan organisasi adalah proses dimana organisasi bergerak dari keadaan saat ini menuju keadaan yang diinginkan agar dapat meningkatkan efektivitas organisasi. Sedangkan, Cawsey, Deszca, dan Ingols (2012), menyatakan bahwa perubahan organisasi adalah merupakan alterasi perencanaan dari

komponen organisasi untuk meningkatkan efektivitas organisasi.

### **Prinsip Psikologi dalam perubahan dan pengembangan organisasi**

Berdasarkan hasil observasi praktek di lapangan maupun hasil riset mengenai perubahan dan pengembangan organisasi, mengenai prinsip psikologi yang digunakan dalam perubahan dan pengembangan organisasi, maka diperoleh hasil sebagai berikut:

- 1) Sebagus-bagusnya suatu proses perubahan, tetapi bila tidak didukung oleh manusia maka perubahan tersebut akan menjadi kurang optimal, bahkan dapat mengalami kegagalan. Hal ini antara lain terlihat pada hasil riset yang menunjukkan bahwa 50% sampai dengan 70% program perubahan yang dilakukan oleh organisasi tidak berhasil secara optimal (Beer & Nohria, 2000; Cope, 2003; Burns, 2004).
- 2) Perubahan adalah sesuatu yang kurang menyenangkan bagi manusia, sehingga penolakan pada perubahan adalah suatu hal yang lumrah. Hal ini disebabkan karena banyak faktor, antara lain karena faktor perubahan itu sendiri, faktor organisasi maupun karena faktor manusianya
- 3) Pada umumnya seseorang akan menanyakan sebagai berikut: Apa yang saya peroleh bila saya mengikuti perubahan organisasi (*What's in it for me?*)
- 4) Penolakan perubahan dapat disebabkan karena: a) kurang pengetahuan mengenai pentingnya dilakukan suatu perubahan; b) kurang memiliki keterampilan dalam menghadapi perubahan yang ada; dan c) kurang memiliki

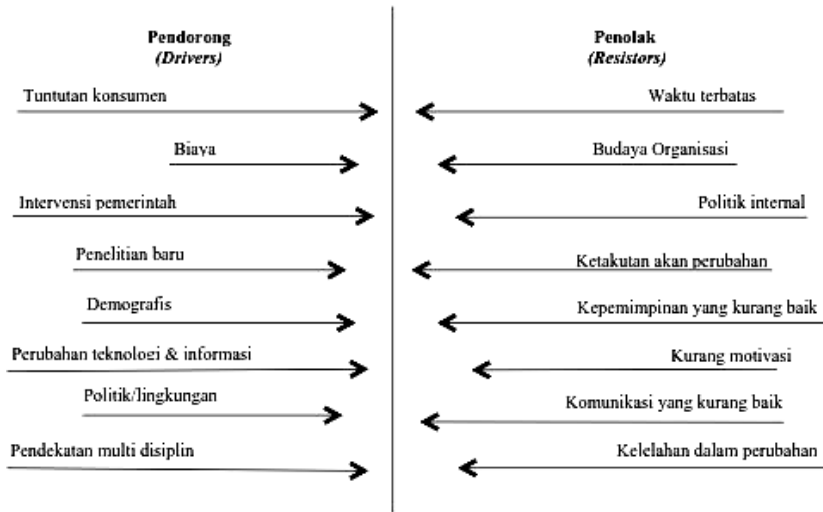
kemauan untuk berubah. Tantangan yang paling sulit dalam mengelola suatu perubahan organisasi adalah dalam hal mengatasi penolakan yang disebabkan karena sikap (tidak memiliki kemauan untuk berubah).

- 5) Dalam mencapai perubahan organisasi, kesiapan individu untuk berubah tidak cukup, tetapi juga diperlukan komitmen untuk perubahan dari para karyawan.
- 6) Terdapat berbagai faktor baik yang berasal dari individu maupun yang berasal dari lingkungan organisasi yang mempengaruhi komitmen untuk perubahan.
- 7) Beberapa variabel yang berpengaruh pada komitmen untuk perubahan antara adalah pemimpin dengan kepemimpinannya; kepercayaan pada organisasi dan rasa berdaya psikologis (*psychological empowerment*).
- 8) Penguatan diperlukan untuk dapat menginternalisasi perubahan organisasi yang dilakukan.

### **Teori Perubahan organisasi**

Terdapat berbagai teori mengenai perubahan organisasi, salah satu diantaranya adalah yang dikemukakan oleh Kurt Lewin (Mangundjaya, 2016a) yang terkenal dengan Teori Analisis kekuatan di lapangan (*force field analysis*). Teori Analisis kekuatan di lapangan adalah teori yang diajukan oleh Kurt Lewin (1947 dalam Mangundjaya 2016a), yang menyatakan bahwa setiap perubahan, memiliki 2 (dua) faktor, yaitu: a) faktor yang mendukung (*driving force*), yang merupakan dorongan yang mengarahkan organisasi pada sebuah perubahan, atau keadaan baru, dan b) faktor penghambat (*restraining force*), yang merupakan suatu

dorongan yang membuat organisasi untuk berbertahan pada keadaan sekarang (*status quo*).



Sumber: Lewin dalam Mangundjaya, 2016a.

Gambar 12: *Force-Field Analysis*.

## TAHAPAN MENGELOLA PERUBAHAN

Selain berbagai teori mengenai perubahan organisasi, terdapat pula beberapa pendekatan dalam mengelola perubahan, salah satunya adalah tahapan perubahan organisasi yang disampaikan oleh Kotter (2007), yang menyatakan bahwa terdapat 8 tahapan dalam mengelola perubahan, yaitu sebagai berikut:

### a. Menciptakan Urgensi.

Untuk membuat perubahan berhasil, maka hal ini harus didukung oleh seluruh anggota organisasi. Dalam arti pemimpin perubahan harus berusaha untuk menciptakan bahwa seluruh anggota organisasi menginginkan

perubahan tersebut. Hal ini akan dapat memotivasi semua orang untuk terlibat pada perubahan. Meskipun demikian, hal ini tidak mudah dilakukan, manajemen dan mitra perubahan harus dapat menerangkan apa yang terjadi di organisasi dan di luar organisasi, serta mulai membahas mengenai perlunya dilakukan perubahan.

b. Membentuk Koalisi yang kuat.

Meyakinkan anggota organisasi bahwa perubahan yang akan dilakukan adalah penting dan suatu kegiatan yang diperlukan. Hal ini harus diikuti dengan kepemimpinan yang kuat, dan dukungan dari orang-orang yang berpengaruh di perubahan. Dalam hal ini, mengelola perubahan saja tidak cukup, tetapi juga harus dapat memimpin kelompok orang kuat yang dapat mendukung perubahan, terdiri anggota organisasi yang mewakili dari berbagai unit kerja, dan tugasnya mempengaruhi orang lain.

c. Menciptakan visi perubahan.

Untuk dapat menciptakan perubahan yang berhasil, maka perubahan harus memiliki visi. Visi yang jelas akan dapat membantu setiap orang untuk memahami mengapa perubahan perlu dilakukan.

d. Mengkomunikasikan visi.

Untuk dapat mendukung suatu perubahan, pegawai harus dapat memahami perubahan. Untuk itu manajemen dan mitra perubahan harus mampu mensosialisasikan dan mengkomunikasikan sesering mungkin mengenai perubahan organisasi, sehingga orang akan dapat mengingatkannya, menjelaskan dan mendemonstrasikan apa

yang ingin dilakukan oleh para anggota organisasi perlu dilakukan.

a. Menghilangkan hambatan.

Untuk memuluskan perubahan organisasi, maka manajemen harus membuat struktur dari perubahan yang akan dilakukan, dan mengidentifikasi apa kira-kira yang akan menjadi kendala dari perubahan, serta berusaha untuk menghilangkan hambatan tersebut.

b. Menciptakan tujuan jangka pendek.

Berdasarkan penelitian, dinyatakan bahwa tidak ada yang lebih memotivasi seseorang dari keberhasilan. Untuk itu, ciptakan tujuan atau sasaran jangka pendek, jangan langsung membuat jangka panjang, karena sasaran jangka pendek akan dapat cepat tercapai, dan setiap keberhasilan akan memotivasi dan meningkatkan semangat tim.

c. Membangun perubahan.

Kotter (2007) menyatakan bahwa perubahan seringkali mengalami kegagalan bila kemenangan/keberhasilan di umumkan terlalu awal. Dengan perkataan lain, perubahan adalah perlu waktu. Perubahan cepat hanya merupakan suatu awal dari apa yang harus dilakukan untuk mencapai perubahan jangka panjang. Untuk mencapai hal tersebut maka peningkatan program perubahan harus dilakukan. Dalam hal ini setiap keberhasilan merupakan kesempatan untuk membangun apa yang benar dan apa yang harus ditingkatkan. Mengaitkan perubahan dengan budaya organisasi. Sebagai tahap terakhir, untuk dapat membuat perubahan melekat, maka hal tersebut harus menjadi bagian dari organisasi. Untuk itu, perubahan harus

dihubungkan dengan nilai-nilai organisasi, yang diungkapkan pada perilaku sehari-hari.

### **Penelitian Mengenai Perubahan Organisasi**

Berbagai penelitian mengenai perubahan organisasi telah dilakukan di manca negara maupun di Indonesia. Penelitian yang dilakukan Mangundjaya (2013) menunjukkan bahwa komitmen terhadap organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap sikap seseorang terhadap perubahan organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi komitmen seseorang terhadap organisasi, maka ia akan semakin menunjukkan sikap positifnya terhadap perubahan organisasi. Selain itu, penelitian Mangundjaya (2014b) juga menunjukkan bahwa pelibatan kerja (*employee engagement*) memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap sikap positif seseorang terhadap perubahan organisasi. Dengan perkataan lain, dapat dikatakan bahwa semakin tinggi pelibatan kerja seseorang maka semakin tinggi pula sikap positif yang ditampilkannya terhadap perubahan organisasi.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Mangundjaya (2012b), pada organisasi yang bergerak di lembaga keuangan dan perbankan, tampak bahwa komitmen organisasi memberikan kontribusi yang positif dan signifikan terhadap kesiapan individu untuk berubah. Dengan kata lain, semakin tinggi komitmen organisasi yang dimiliki oleh seseorang, maka akan diikuti oleh peningkatan kesiapan individu untuk berubah.

Hasil penelitian selanjutnya juga menunjukkan bahwa keterikatan anggota organisasi (*employee engagement*)

memiliki kontribusi positif dan signifikan terhadap kesiapan individu untuk berubah (Mangundjaya, 2012b). Dengan kata lain, semakin tinggi keterikatan anggota organisasi seseorang, hal ini akan diikuti oleh peningkatan kesiapannya untuk berubah. Sementara itu, hasil penelitian Lizar, Mangundjaya, dan Rachmawan (2015) menunjukkan bahwa *psychological capital* memiliki kontribusi positif dan signifikan terhadap kesiapan individu untuk berubah. Dengan perkataan lain, semakin tinggi *psychological capital* yang dimiliki oleh seseorang, maka akan diikuti oleh peningkatan kesiapan individu untuk berubah.

Lebih lanjut, berdasarkan penelitian di Indonesia yang dilakukan oleh Mangundjaya dari tahun 2012 sampai dengan tahun 2016, menunjukkan hasil bahwa faktor-faktor sebagai berikut: a) kesiapan individu untuk berubah (Mangundjaya, 2012a, 2013b); b) Kepercayaan pada organisasi (Mangundjaya, 2014a, 2015a); c) komitmen organisasi (Mangundjaya, 2013a); d) keterikatan pegawai (*employee engagement*) (Mangundjaya, 2014b), d) rasa berdaya psikologis (*psychological empowerment*) (Mangundjaya 2014c, 2015a) kepuasan kerja anggota organisasi (Mangundjaya, 2015, Wulandari, Mangundjaya dan Utoyo, 2015), memiliki pengaruh positif dan signifikan pada komitmen terhadap perubahan. Disisi lain, kepemimpinan, dalam hal ini kepemimpinan perubahan tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap komitmen untuk perubahan, melainkan memerlukan perantara/moderator (Mangundjaya, 2013 b, 2016b; Mangundjaya dkk, 2015).



## Daftar Pustaka

- Balogun, J. & Hailey, H. V. (2008). *Exploring Strategic Change*. UK: Prentice Hall, 3rd Edition.
- Beer, M. & Nohria, N. (2000). Cracking the code of change. *Harvard Business Review* (May-June), 133-141.
- Burns, B. (2004). *Managing Change: A Strategic approach to organizational dynamics*. Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Cawsey, T. F., Deszca, G., & Ingols, C. (2012). *Organizational change: An action-oriented toolkit*. Sage, Los Angeles, USA.
- Cope, J. (2003). Entrepreneurial learning and critical reflection: Discontinuous events as triggers for higher-level learning. *Management Learning*, 34, 429-50.
- Jones, G. R. (2007). *Organizational theory, design and change*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Kotter, J. P. (2007). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*.
- Lizar, A. A., Mangundjaya, W. L., Rachmawan, W. (2015). The role of psychological capital and psychological empowerment on individual readiness for change, *The Journal of Developing Areas*, Special Issue on Kuala Lumpur Conference, August 2014, 49(5), 343-352.
- Mangundjaya, W (2012). Are organizational commitment and employee engagement important in achieving individual readinessfor change? *Jurnal Humanitas*, Volume Agustus 2012.

- Mangundjaya, W. L. H. (2013a) *Organizational commitment's profile during the transformation and its relation to employee commitment to change (a study at oil company in Indonesia during large-scale organizational change)*. Conference Proceedings INBAM (International Business and Management), June 17-19, 2013, Lisbon, Portugal.
- Mangundjaya, W. L. H. (2013b). The role of leadership & readiness for change to commitment to change. *Romanian Economic and Business Review*, Special Issue 1, 192-197, Romanian American University.
- Mangundjaya, W. L. H. (2014a). The role of communication, trust and justice in commitment to change. *Conference Proceedings International Conference on Business management and Corporate Social responsibility (ICBMCSR)*, February 14-15, 2014, Batam, Indonesia.
- Mangundjaya, W. L. H. (2014b). The role of employee engagement on the commitment to change (during large-scale organizational change in Indonesia). *International Journal of Multidisciplinary Thought*, (IJMT), 04(01), 375-384, University Publications.net.
- Mangundjaya, W. L. H. (2014c). Psychological empowerment and organizational task environment in commitment to change, *International Journal of Business and Management*, 2(2), 119-126.
- Mangundjaya, W. L. H. (2015a). People or trust in building commitment to change? *The Journal of Developing Areas*, Special Issue on Kuala Lumpur Conference, August 2014, 49(5), 67-78.

- Mangundjaya, W., Utoyo, D. B., & Wulandari, P. (2015). The role of leadership & employee's condition on reaction to organizational change. *Procedia, Social and Behavioral Sciences*, Elsevier, 172, 471-478.
- Mangundjaya, W. L. H. (2016a). *Psikologi dalam perubahan organisasi*. Swascita: Jakarta.
- Mangundjaya, W. L. (2016b). *Pengaruh kepemimpinan perubahan terhadap komitmen afektif untuk perubahan melalui kepercayaan pada organisasi dan rasa berdaya psikologis*. Disertasi Doktor, Fakultas Psikologi, program studi Psikologi, Program Pasca Sarjana, Universitas Indonesia. Publikasi terbatas.
- Wulandari, P., Mangundjaya, W., & Utoyo, D. B. (2015). Is job satisfaction a moderator or mediator on the relationship between change leadership and committment to change? *Procedia, Social and Behavioral Sciences*, Elsevier, 172, 104-111.

---ooOoo---



**Dr. Wustari L. H. Mangundjaya,**

**M.Org.Psy,S.E.,Psikolog** atau

biasa disapa dengan Iwus adalah Doktor dalam bidang Psikologi Industri dan Organisasi dari Universitas Indonesia, dengan fokusnya dalam bidang Perubahan Organisasi. Saat ini ia

adalah pengajar di Fakultas Psikologi Universitas Indonesia, pada Bidang Studi Psikologi Industri & Organisasi, sekaligus juga sebagai Konsultan Manajemen SDM dan Pengembangan Organisasi di PT Performa Swasthacita. Ia menempuh pendidikan S1 dan Psikolog dari Fakultas Psikologi Universitas Indonesia, Sarjana Ekonomi dari Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Indonesia, serta *Master of Organizational Psychology* dari *University of Queensland*, Brisbane, Australia. Selain itu ia memiliki Diploma *Strategic Human Resources Management* dari University of Ateneo de Manila, Filipina. Tulisannya terdapat di berbagai Jurnal Nasional dan Internasional. Selain itu, ia juga menerbitkan buku, antara lain: *Organisasi: Struktur, Desain dan Proses; Pelatihan dan Pengembangan Human Capital, Managing Diversity*, dan *Psikologi dalam Perubahan Organisasi*. Untuk menghubungi silakan mengontak ke [wustari@gmail.com](mailto:wustari@gmail.com).

# Bunga Rampai Psikologi dalam Manajemen SDM dan Pengembangan Organisasi

Buku Bunga Rampai Psikologi dalam Manajemen SDM dan Pengembangan Organisasi yang digagas oleh para praktisi yang tergabung dalam IOC (*Industrial & Organizational Club*) berdasarkan pengalaman sehari-hari ini merupakan panduan yang cukup komprehensif bagi para praktisi dalam menghadapi globalisasi.

Begitu banyak tantangan dan peluang dalam pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi dan transformasi organisasi yang kita hadapi. Dengan membaca kiat-kiat dalam buku ini, diharapkan juga para praktisi dapat terus mengantisipasi perubahan dan berjaya dalam menghadapinya.

Dr. Tjut Rifameutia Umar Ali, MA, Psikolog  
Dekan Fakultas Psikologi Universitas Indonesia

Buku ini adalah kumpulan artikel hasil dari acara *Sharing, Learning* dan *Networking* tahun 2016 yang diselenggarakan oleh *Industrial Organizational Club* (IOC). IOC merupakan Komunitas/Perkumpulan Praktisi Psikologi Industri dan Organisasi di Indonesia yang anggotanya terdiri dari para praktisi, akademisi, pemerhati dan peminat hal-hal yang terkait dengan Psikologi Industri dan Organisasi. Melalui forum *Sharing, Learning* dan *Networking* (SLN) yang diadakan setiap bulan, para anggota saling berbagi mengenai isu-isu terkini dalam dunia pengembangan sumber daya manusia, khususnya psikologi industri dan organisasi. Sesekali IOC mengundang pembicara tamu untuk memperkaya pengetahuan dan wawasan bagi anggotanya.

Di dalam buku ini, setiap topik hasil SLN dilengkapi dengan studi kasus dan tinjauan teoritis yang tentunya akan memperkaya wawasan Anda. Anda tidak hanya memahami secara konsep dan teori tentang sebuah topik tetapi juga mendapatkan *best practices* dari organisasi terkemuka yang telah menerapkan hal tersebut secara nyata. Terlebih dari itu — sebagai tujuan utama dari forum SLN ini— Anda akan dapat merasakan bahwa kekuatan berbagi dan berkolaborasi merupakan hal yang sangat penting untuk menang bersama di era yang penuh dengan tantangan ini.