

Dr. Netty Merdiaty, M.M., M.Si  
Andreas Corsini Widya Nugraha, M.A



# *Psikologi* **INDUSTRI** *dan* **ORGANISASI**



## Tentang Penulis



### **Dr. Netty Merdiaty, M.M., M.Si**

Menyelesaikan Pendidikan Doktor Psikologi di Universitas Persada YAI, dengan konsentrasi Psikologi Industri dan Organisasi. Pada tahun 2024 ini menyelesaikan Program Ph.D dalam bidang Bussines and Management. Beliau aktif sebagai dosen tetap Fakultas Psikologi Universitas Bhayangkara Jakarta Raya. Selain karir akademis yang di pegang, juga aktif di berbagai kegiatan pelatihan dan konsultan di beberapa Perusahaan. Pada saat ini beliau juga sebagai ketua Asosiasi Psikologi Penerbangan Indonesia.



### **Andreas Corsini Widya Nugraha, M.A**

Menyelesaikan Pendidikan Sarjana Filsafat di Universitas Gadjah Mada Yogyakarta pada tahun 2011, kemudian Menyelesaikan Pendidikan Magister Psikologi di Kampus yang sama pada tahun 2014. Pada saat ini aktif mengajar sebagai Dosen di Fakultas Psikologi Universitas Bhayangkara, selain itu penulis juga pernah beberapa kali diundang menjadi konsultan di beberapa instansi pemerintahan maupun non pemerintahan.



**eureka**  
media aksara  
Anggota IKAPI  
No. 225/UTE/2021

☎ 0858 5343 1992  
✉ eurekamediaaksara@gmail.com  
📍 Jl. Banjaran RT.20 RW.10  
Bojongsari - Purbalingga 53362

ISBN 978-623-516-905-7



9 786235 169057

# PSIKOLOGI INDUSTRI DAN ORGANISASI

Dr. Netty Merdiaty, M.M., M.Si  
Andreas Corsini Widya Nugraha, M.A



**eureka**  
media aksara

PENERBIT CV.EUREKA MEDIA AKSARA

## PSIKOLOGI INDUSTRI DAN ORGANISASI

**Penulis** : Dr. Netty Merdiaty, M.M., M.Si  
Andreas Corsini Widya Nugraha, M.A

**Desain Sampul** : Eri Setiawan

**Tata Letak** : Fardhan Maulana Ramadhani

**ISBN** : 978-623-516-905-7

Diterbitkan oleh : **EUREKA MEDIA AKSARA, DESEMBER 2024**  
**ANGGOTA IKAPI JAWA TENGAH**  
**NO. 225/JTE/2021**

**Redaksi:**

Jalan Banjaran, Desa Banjaran RT 20 RW 10 Kecamatan Bojongsari  
Kabupaten Purbalingga Telp. 0858-5343-1992

Surel : eurekaediaaksara@gmail.com

Cetakan Pertama : 2024

**All right reserved**

Hak Cipta dilindungi undang-undang

Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apapun dan dengan cara apapun, termasuk memfotokopi, merekam, atau dengan teknik perekaman lainnya tanpa seizin tertulis dari penerbit.

## PRAKATA

Puji syukur atas rahmat Tuhan Yang Maha Esa yang telah memperkenalkan bahan ajar ini dapat disusun dan terselesaikan dengan baik. Bahan ajar Psikologi Industri dan Organisasi ini secara khusus disusun sebagai materi ajar yang digunakan dalam kegiatan belajar mengajar pada mata kuliah Psikologi Industri dan Organisasi, dan secara umum bagi pembaca yang memiliki ketertarikan dalam bidang Psikologi Industri dan Organisasi. Buku ini membahas mengenai konsep, teori, dan proses psikologi yang terkait dengan perilaku individu dalam lingkup Psikologi Industri dan Organisasi.

Buku dengan judul Psikologi Industri dan Organisasi yang berada di tangan pembaca ini disusun dalam 15 Bab yaitu:

- Bab 1 Pengantar Psikologi Industri/Organisasi Pertemuan Ke-1
- Bab 2 Analisis Jabatan dan Evaluasi Jabatan Pertemuan Ke-2
- Bab 3 Seleksi dan Penempatan Kerja Pertemuan Ke-3
- Bab 4 Pelatihan dan Pengembangan Tenaga Kerja Pertemuan Ke-4
- Bab 5 Kondisi Kerja dan Kerekayasaan Kerja Pertemuan Ke-5
- Bab 6 Kepemimpinan dalam Organisasi Pertemuan Ke-6
- Bab 7 Mengembangkan Organisasi dan Kelompok Kerja Pertemuan Ke-7
- Bab 8 Perkembangan dan Budaya Organisasi Pertemuan Ke-9
- Bab 9 Motivasi Kerja Pertemuan Ke-10
- Bab 10 Perilaku Kelompok, Tim dan Konflik Pertemuan Ke-11
- Bab 11 Kepuasan Kerja Pertemuan Ke-12
- Bab 12 Pengembangan Organisasi Pertemuan Ke-13
- Bab 13 Manajemen Stress Pertemuan Ke-14
- Bab 14 Perancangan dan Budaya Organisasi Pertemuan Ke-15
- Bab 15 Perilaku Konsumen Pertemuan Ke-16

Bahan ajar ini masih jauh dari sempurna sehingga masih membutuhkan berbagai perbaikan. Meski demikian, penyusun berharap bahan ajar ini dapat membantu mahasiswa untuk memahami konsep yang tercakup dalam bidang Psikologi Industri dan Organisasi.

Bekasi, February 2024

Penyusun

## DAFTAR ISI

<b>PRAKATA</b> .....	<b>iii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>v</b>
<b>PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
<b>BAB 1 PENGANTAR PSIKOLOGI INDUSTRI/ ORGANISASI</b>	
<b>PERTEMUAN KE-1</b> .....	<b>8</b>
A. Ranah Psikologi Industri/Organisasi .....	8
B. Penelitian dalam Bidang Psikologi Industri/Organisasi .....	19
C. Tempat Penelitian .....	25
D. Metode yang Digunakan .....	28
E. Ethics in Industrial/Organizational Psychology .....	38
F. Latihan Soal Mandiri (Quiz) .....	39
<b>BAB 2 ANALISIS JABATAN DAN EVALUASI JABATAN</b>	
<b>PERTEMUAN KE-2</b> .....	<b>42</b>
A. Pengertian Evaluasi dan Analisis Jabatan .....	42
B. Evaluasi Pekerjaan .....	51
C. Profil Ketenagakerjaan .....	55
<b>BAB 3 SELEKSI DAN PENEMPATAN KERJA</b>	
<b>PERTEMUAN KE-3</b> .....	<b>60</b>
A. Pengertian Seleksi dan Penempatan Kerja .....	60
B. Perbedaan Individu .....	65
C. Strategi Seleksi .....	68
D. Peranan Tes Psikologi dan Wawancara dalam Proses Seleksi .....	70
E. Model Penelitian Keabsahan Seleksi .....	73
F. Pusat Penaksiran ( <i>Assesment Center</i> ) .....	75
<b>BAB 4 PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN TENAGA KERJA</b>	
<b>PERTEMUAN KE-4</b> .....	<b>79</b>
A. Pengertian Pelatihan dan Pengembangan Tenaga Kerja .....	79
B. Teori-Teori Pembelajaran Pelatihan dan Pengembangan .....	81
C. Konsep dan Prinsip Pembelajaran .....	85

	D. Penyusunan Program Pelatihan dan Pengembangan .....	87
	E. Model Pelatihan Keefektifan Program Pelatihan dan Pengembangan.....	90
<b>BAB 5</b>	<b>KONDISI KERJA DAN KEREKAYASAAN KERJA</b>	
	<b>PERTEMUAN KE-5 .....</b>	<b>93</b>
	A. Pengantar Psikologi Kerekayasaan.....	93
	B. Kondisi Kerja.....	95
	C. Sistem Mesin-Manusia.....	99
	D. Penyajian Informasi .....	100
	E. Fungsi-Fungsi Kendali.....	102
<b>BAB 6</b>	<b>KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI</b>	
	<b>PERTEMUAN KE-6 .....</b>	<b>103</b>
	A. Pengertian Kepemimpinan dan Fungsi Pemimpin dalam Organisasi.....	103
	B. Teori Hubungan Atasan dengan Bawahan <i>Leader Member Exchange (LMX)</i> .....	108
	C. Aktivitas dan Keterampilan dalam Kepemimpinan .....	110
<b>BAB 7</b>	<b>MENGEMBANGKAN ORGANISASI DAN KELOMPOK KERJA</b>	
	<b>PERTEMUAN KE-7 .....</b>	<b>113</b>
	A. Pengertian Mengembangkan Organisasi dan Kelompok Kerja .....	113
	B. Makna dan Fungsi Kelompok .....	118
	C. Interaksi antar Anggota Kelompok .....	121
	D. Interaksi antar Kelompok.....	124
<b>BAB 8</b>	<b>PERKEMBANGAN DAN BUDAYA ORGANISASI</b>	
	<b>PERTEMUAN KE-9 .....</b>	<b>126</b>
	A. Pengertian dan Rancangan Organisasi .....	126
	B. Jenis-Jenis Organisasi.....	129
	C. Pengembangan Organisasi.....	130
	D. Budaya Organisasi .....	134
<b>BAB 9</b>	<b>MOTIVASI KERJA</b>	
	<b>PERTEMUAN KE-10 .....</b>	<b>137</b>
	A. Pengertian Motivasi Kerja .....	137
	B. Teori-Teori Motivasi .....	139

	C. Meningkatkan Motivasi Kerja.....	147
<b>BAB 10</b>	<b>PERILAKU KELOMPOK, TIM DAN KONFLIK</b>	
	<b>PERTEMUAN KE-11 .....</b>	<b>150</b>
	A. Dinamika Kelompok .....	150
	B. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Kelompok.....	151
	C. Kinerja Individu Versus Kinerja Kelompok: Tim dan Konflik.....	152
<b>BAB 11</b>	<b>KEPUASAN KERJA</b>	
	<b>PERTEMUAN KE-12 .....</b>	<b>157</b>
	A. Pengertian Kepuasan Kerja .....	157
	B. Teori-Teori Kepuasan Kerja .....	159
	C. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja.....	162
	D. Dampak dari Kepuasan dan Ketidakpuasan Kerja pada Karyawan.....	163
<b>BAB 12</b>	<b>PENGEMBANGAN ORGANISASI</b>	
	<b>PERTEMUAN KE-13 .....</b>	<b>165</b>
	A. Pengertian Pengembangan Organisasi.....	165
	B. Tujuan Pengembangan Organisasi .....	167
	C. Teknik Intervensi Pengembangan Organisasi .....	168
	D. Ciri-Ciri Pengembangan Organisasi .....	172
	E. Fase Pengembangan Organisasi .....	173
	F. Rencana Pengembangan Organisasi Masa Depan...174	
	G. Ragam Praktek Pengembangan Organisasi .....	175
	H. Penerapan Teknologi dalam Pengembangan Organisasi .....	176
<b>BAB 13</b>	<b>MANAJEMEN STRESS PERTEMUAN KE-14 .....</b>	<b>178</b>
	A. Definisi Stress .....	178
	B. Kecenderungan Stress .....	182
	C. Sumber Stress .....	186
	D. Konsekuensi Stress .....	191
	E. Manajemen Stress .....	194
	F. Intervensi Pengurangan Stress untuk Masalah Kehidupan/Pekerjaan.....	198

<b>BAB 14 PERANCANGAN DAN BUDAYA ORGANISASI</b>	
<b>PERTEMUAN KE-15</b> .....	<b>201</b>
A. Pengertian dan Rancangan Organisasi .....	201
B. Dimensi Organisasi.....	202
C. Jenis-Jenis Organisasi.....	203
D. Pengembangan Organisasi.....	204
E. Pemahaman Budaya Organisasi .....	205
F. Perilaku Organisasi.....	205
<b>BAB 15 PERILAKU KONSUMEN</b>	
<b>PERTEMUAN KE-16</b> .....	<b>207</b>
A. Pengertian Perilaku Konsumen.....	207
B. Teori-Teori Utama Psikologi Konsumen.....	207
<b>KESIMPULAN</b> .....	<b>212</b>
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	<b>218</b>
<b>TENTANG PENULIS</b> .....	<b>230</b>

## PENDAHULUAN

### 1. Manfaat Mata Kuliah

Mata kuliah ini diberikan pada mahasiswa untuk dapat memperoleh pengetahuan dan pemahaman konsep-konsep, teori – teori. Proses psikologi yang terkait perilaku individu dalam organisai dalam lingkup psikologi Industri dan dinamikanya.

### 2. Deskripsi Perkuliahan

Mata kuliah ini membahas tentang pengertian, teori, proses psikologi dalam lingkup psikologi industri dan organisasi serta dinamikanya

### 3. Tujuan Instruksional

Setelah menyelesaikan mata kuliah ini pada akhir semester, mahasiswa dapat menjelaskan dan menunjukkan konsep dan proses psikologi dalam lingkup industri dan organisasi

### 4. Organisasi Materi

Organisasi materi dapat dilihat pada jadwal perkuliahan

### 5. Strategi perkuliahan

Strategi instruksional yang digunakan pada mata kuliah ini terdiri dari:

- a. Urutan kegiatan instruksional berupa: pendahuluan (tujuan mata kuliah, cakupan materi pokok bahasan, dan relevansi), penyajian (uraian, contoh, diskusi, evaluasi), dan penutup (umpan balik, ringkasan materi, petunjuk tindak lanjut, pemberian tugas di rumah, gambaran singkat tentang materi berikutnya)
- b. Metode instruksional menggunakan: metode ceramah, demonstrasi, tanya-jawab, diskusi kasus, dan penugasan.
  - 1) Ceramah berupa penyampaian bahan ajar oleh dosen pengajar dan penekanan-penekanan pada hal-hal yang penting dan bermanfaat untuk diterapkan nantinya dalam konteks psikologi industri dan organisasi.

- 2) Tanya jawab dilakukan sepanjang tatap muka, dengan memberikan kesempatan mahasiswa untuk memberi pendapat atau pertanyaan tentang hal-hal yang tidak mereka mengerti atau bertentangan dengan apa yang mereka pahami sebelumnya.
  - 3) Diskusi dilakukan dengan memberikan learning task berkaitan dengan pokok bahasan tersebut, kemudian mengajak mahasiswa untuk memberikan pendapat atau menganalisis secara kritis kasus/kondisi tersebut sesuai dengan pengetahuan yang baru mereka dapatkan.
  - 4) Penugasan diberikan untuk membantu mahasiswa memahami bahan ajar, membuka wawasan, dan memberikan pendalaman materi. Penugasan bisa dalam bentuk menulis tulisan ilmiah, membuat review setiap chapter dalam materi. Pada penugasan ini, terdapat komponen ketrampilan menulis ilmiah, berpikir kritis, penelusuran referensi ilmiah, dan ketrampilan berkomunikasi.
- c. Media instruksionalnya berupa: LCD projector, whiteboard, film, buku diktat bahan ajar, handout, dan kontrak perkuliahan.
  - d. Waktu: 5 menit pada tahap pendahuluan, 40 menit pada tahap penyajian, dan 5 menit pada tahap penutup.
  - e. Evaluasi: evaluasi dilakukan selama proses pembelajaran berlangsung, baik dalam bentuk tanya jawab langsung, kuis, UTS dan UAS.

## **6. Materi / Bacaan Perkuliahan**

Buku/ Bacaan pokok dalam perkuliahan

- a. Ronald E. Riggio (2013), *Introduction To Industrial/Organisational. Psychology. Sixth Ed. Massachusetts University of California, Irvine*
- b. Michael G. Aamodt (2010), *Industrial/Organizational Psychology an Applied Approach. Sixth Ed. Wadsworth. Cengage Learning*
- c. Steven G. Rogelberg (2007) *Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology*

- d. Wijono, Sutarto. (2010) Psikologi Industri dan Organisasi. Jakarta: Kencana

## 7. Tugas

Dalam perkuliahan diberikan beberapa tugas sebagai berikut:

- Materi Perkuliahan sebagaimana disebutkan dalam perkuliahan harus sudah akan diserahkan pada mahasiswa sebelum hari perkuliahan
- Quiz diberikan setiap kali tatap muka untuk menilai pemahaman mahasiswa. Kehadiran pada tatap muka minimal 75%.
- Evaluasi mahasiswa dilakukan dengan mengadakan kuis, setiap beberapa kali pertemuan dengan format soal pilihan ganda atau essay
- Penugasan sesuai pokok bahasan yang harus diselesaikan sesuai tanggal yang ditentukan.

## 8. Kriteria Penilaian

Penilaian akan dilakukan oleh pengajar dengan menggunakan kriteria sebagai berikut:

No	Nilai	Indeks Prestasi	Bobot Nilai	Deskripsi
1	A	80,- 100.	4,00	Istimewa
2	B	72 - 65	3,33	Sangat Baik
3	C	60-64,99	2,33	Cukup
4	D	45,00-55,99	1,00	Sangat
5	E	s.d 44,99	0,00	Gagal

- a. Pembobotan nilai adalah sebagai berikut:

No.	Komponen Penilaian	Bobot (%)
1	Ujian Tengah Semester (UTS)	30%
2	Ujian Akhir Semester (UAS)	40%
3	Quiz (2kali) & Tugas (PR)	20%
4	Partisipasi & Kehadiran	10%

- b. Bagian Psikologi tidak mentolerir adanya kecurangan dalam ujian. Ujian Kuis, UTS, UAS adalah instrumen untuk menguji kemampuan mahasiswa dalam memahami mata kuliah. Apabila mahasiswa menunjukkan gerak-gerik mencurigakan selama tes-tes tersebut, atau ditemukan mencontek/ memberikan contekan, mahasiswa tersebut akan diperingati, jika hingga dua kali peringatan mahasiswa tersebut tetap mengulang maka berkas ujian akan diambil oleh pengawas dan tidak diperkenankan melanjutkan proses ujian.
- c. Presentasi ketentuan mendapatkan penilaian kehadiran sebagai berikut:
- 1) Setiap mahasiswa wajib hadir tepat waktu saat perkuliahan dimulai. Bagi yang terlambat melebihi 15 menit maka diperkenankan masuk tetapi tidak diperkenankan melakukan presensi.
  - 2) Bagi mahasiswa yang jumlah presensinya kurang dari 75% dari jumlah kehadiran kuliah sebelum UTS (atau tidak hadir sebanyak 2 kali) maka orang bersangkutan tidak boleh mengikuti UTS (atau tidak hadir sebanyak 4 kali) maka orang bersangkutan tidak boleh mengikuti UAS. Larangan ini tidak berlaku apabila yang bersangkutan mengganti ketidakhadiran dengan menulis paper/tugas/makalah.

## 9. Jadwal Perkuliahan

Pertemuan	Mata Kuliah/Topik	Content Perkuliahan
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kontrak perkuliahan</li> <li>- Konsep dasar PIO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menyepakati kontrak perkuliahan</li> <li>• Memaparkan PIO dalam konteks Ilmu Psikologi serta peran PIO dalam pengembangan manusia dalam organisasi</li> </ul>

<b>Pertemuan</b>	<b>Mata Kuliah/Topik</b>	<b>Content Perkuliahan</b>
2	- Analisis dan Evaluasi Pekerjaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memahami dan menjelaskan analisis pekerjaan, Profil Ketenagakerjaan dan evaluasi pekerjaan</li> </ul>
3	- Seleksi dan Penempatan Kerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memahami Pengertian, Perbedaan Individu, Strategi seleksi, Peranan Tes Psikologi dan wawancara dalam proses seleksi model penelitian keabsahan Seleksi, pusat-pusat Penaksiran (Assessment centres)</li> </ul>
4	- Pelatihan dan Pengembangan Tenaga Kerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menguasari pengertian, teor-teori pembelajaran, Konsep dan prinsip pembelajaran, Penyusunan Program pelatihan/pengembangan, model pelatihan keefektifan program pelatihan dan pengembangan</li> </ul>
5	- Kondisi kerja dan Psikologi Kerekayasaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menguasai Psikologi kerekayasaan, Kondisi kerja, System mesin-manusia, Penyajian informasi, fungsi-fungsi kendali.</li> </ul>

<b>Pertemuan</b>	<b>Mata Kuliah/Topik</b>	<b>Content Perkuliahan</b>
6	- Kepemimpinan dalam Organisasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memahami pengertian dan fungsi kepemimpinan dalam organisasi, Memahami pola hubungan atasan dan bawahan dalam organisasi, Mahasiswa mampu mengidentifikasi gaya kepemimpinan yang mendukung produktivitas/kerja</li> </ul>
7	- Organisasi dan Kelompok Kerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memahami Pengertian, Makna dan fungsi kelompok, Interaksi antar anggota kelompok, Interaksi antar kelompok.</li> </ul>
8	- UTS	
9	- Perkembangan dan Budaya Organisasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memahami Pengertian dan Rancangan Organisasi, Jenis-jenis Organisasi, pengembangan Organisasi, dan budaya organisasi.</li> </ul>
10	- Motivasi Kerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memahami pengertian motivasi, Teori-teori Motivasi, meningkatkan motivasi kerja.</li> </ul>
11	- Perilaku Kelompok, Tim, dan Konflik	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memahami Dinamika Kelompok, Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja</li> </ul>

Pertemuan	Mata Kuliah/Topik	Content Perkuliahan
		kelompok, Kinerja Individu versus kinerja kelompok: Tim dan Konflik
12	- Kepuasan Kerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memahami dan Menganalisis kepuasan kerja, Teori-teori kepuasan kerja, Faktor penentu Kepuasan Kerja, dampak dari kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja pada karyawan</li> </ul>
13	- Pengembangan Organisasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peran PIO dalam Pengembangan karyawan dan organisasi.</li> </ul>
14	- Manajemen Stress: menghadapi tuntutan kehidupan pekerjaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memahami Definisi Stress, Kecendrungan Stress, Sumber Stress, Konsekuensi Stress, Manajemen Stress, Intervensi pengurangan stress untuk masalah kehidupan/pekerjaan</li> </ul>
15	- <i>Review Materi/Quiz/ seminar Mata Kuliath</i>	
16	UAS	

# BAB 1

## PENGANTAR PSIKOLOGI INDUSTRI/ORGANISASI PERTEMUAN KE-1

### A. Ranah Psikologi Industri/Organisasi

#### 1. Perbedaan antara Psikologi Industri/Organisasi dan Bisnis

Psikologi Industri/Organisasi (I/O) menerapkan prinsip-prinsip psikologi dalam konteks lingkungan kerja. Psikologi industri dan organisasi adalah studi ilmiah tentang human behavior in organizations dan mencakup bidang yang berkaitan dengan rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, motivasi karyawan, kepemimpinan, perubahan organisasi, dan penilaian kinerja. Tujuannya menurut Rucci (2008) adalah untuk meningkatkan kinerja individu dan organisasi dengan mengembangkan pemahaman tentang perilaku karyawan. Karena penekannya pada optimalisasi kinerja manusia dan hasil organisasi, Teori perilaku diterapkan dalam merancang program pelatihan dan penguatan, sedangkan teori psikologi sosial mengeksplorasi pembentukan tim dan konflik antar karyawan.

Perbedaan lainnya yaitu Psikologi Industri/Organisasi berfokus pada studi tentang faktor-faktor yang mempengaruhi individu dalam suatu organisasi. Dengan demikian, program I/O dirancang untuk pengembangan individu. Perbedaan lain yang membedakan psikologi industri/organisasi adalah berdasarkan kajiannya terhadap kondisi lingkungan kerja, dimana hasil temuan tersebut

digunakan untuk meningkatkan kualitas dan efisiensi organisasi.

Penerapan prinsip-prinsip psikologi merupakan cara terbaik untuk membedakan psikologi industri/organisasi dari relasi yang biasa dijadikan contoh yang berlawanan dalam program-program di akademi bisnis. Meskipun banyak ditemui topik-topik dalam teks yang sama dalam manajemen sumber daya manusia atau perilaku organisasi, teknik-teknik dan berbagai alasan yang melatarbelakangi disiplin ilmu masing-masing. Tetapi pada dasarnya adalah berbeda. Perbedaan utama antara psikologi industri dan organisasi dengan manajemen sumber daya manusia (MSDM) terletak pada kondisi dimana manusia sebagai pekerja dipelajari. Perilaku manusia dipelajari dalam kaitannya dengan manajemen. Sedangkan perilaku pekerja yang dipelajari dalam kaitannya dengan cara agar pekerja dapat dimanajementi secara efektif, merupakan ranah psikologi industri dan organisasi (Munandar, 2014). Perbedaan ruang lingkup psikologi industri dan organisasi dengan program manajemen sumber daya manusia atau program bisnis yang lain adalah psikologi industri dan organisasi lebih mengkaji faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi manusia (Peggans, Chandra, & McAlarnis, 1986; Wijono, 2015).

Psikologi I/O paling berbeda dari bidang serupa yang biasanya diajarkan di perguruan tinggi bisnis adalah penerapan prinsip psikologis. Banyak topik yang dibahas dalam literatur sebelumnya tentang perilaku organisasi atau manajemen sumber daya manusia (HRM) hampir sama. Meskipun demikian, pendekatan dan motivasi yang mendasari perbedaan ini seringkali berbeda. Misalnya, cara yang bagus untuk memilih karyawan terbaik adalah dengan melakukan wawancara yang tidak terstruktur. Sebaliknya, psikolog I/O percaya bahwa wawancara yang tidak terstruktur tidak efektif dibandingkan dengan pilihan yang

lebih baik seperti tes psikologis, wawancara perilaku, sampel kerja, biodata, dan pusat penilaian (Berry, 2003). Perbedaan kedua antara psikologi I/O dan bidang bisnis adalah bahwa psikologi I/O melihat apa yang mempengaruhi orang dalam organisasi, bukan hal-hal yang lebih luas seperti akuntansi biaya, saluran pemasaran, dan jaringan transportasi (Kimbrough, Durley, & Muñoz, 2005). Seperti yang ditunjukkan oleh kursus pascasarjana bisnis yang umum, program bisnis (MBA) memeriksa aspek-aspek ini (Kimbrough, Durley, & Muñoz, 2005).

Psikologi I/O sangat bergantung pada penelitian dan teknik kuantitatif. Psikolog I/O bukanlah psikolog klinis yang terjadi di industri, dan mereka tidak melakukan terapi untuk pekerja. Mereka dididik untuk menggunakan data empiris dan statistik daripada penilaian klinis untuk membuat keputusan. Ketergantungan pada model ilmuwan praktisi membedakan psikologi I/O dari bidang psikologi lainnya. Namun, ada psikolog yang membantu perusahaan dengan masalah seperti penyalahgunaan narkoba dan alkohol, tetapi mereka bukan konselor I/O. Artinya, psikolog I/O bertindak sebagai praktisi saat bekerja dengan organisasi nyata dan sebagai ilmuwan saat melakukan penelitian.

Selain itu, psikolog I/O bertindak sebagai ilmuwan praktisi ketika mereka menerapkan hasil penelitian untuk meningkatkan kualitas pekerjaan dan meningkatkan efektivitas organisasi. Salah satu alasan popularitasnya yang terus meningkat adalah fakta bahwa profesional di bidang ini, lebih dari bidang lain, memiliki kemampuan untuk mengubah kehidupan orang lain dengan cara yang positif. Untuk mendukung pernyataan terakhir ini, mari kita lihat hari khas dalam kehidupan orang biasa:

Kerja	8 jam
Bergerak untuk bekerja	1 jam
Menonton TV	2 jam
Tidur	2 jam

Menyiapkan dan makan makanan	2 jam
Jam-jam lainnya	2 jam

Selain tidur, orang menghabiskan lebih banyak waktu di tempat kerja daripada di aktivitas lain (dan kadang-kadang keduanya digabungkan). Oleh karena itu, masuk akal bahwa kehidupan orang yang bahagia dan produktif dalam pekerjaan mereka akan lebih memuaskan daripada kehidupan orang yang tidak bahagia dengan pekerjaan mereka. Jika seseorang tidak bahagia di tempat kerja selama satu jam sehari, ketidakbahagiaan sisa ini akan berdampak pada kualitas kehidupan keluarga dan rekreasi mereka juga.

Dari perspektif masyarakat, psikolog I/O juga dapat meningkatkan kualitas hidup dengan meningkatkan efisiensi karyawan, yang pada gilirannya mengurangi biaya produk yang dijual karena kualitas produk yang lebih baik. Dengan meningkatkan efisiensi organisasi, hal ini dapat mengurangi biaya perbaikan dan penggantian, yang pada gilirannya dapat mengurangi aktivitas yang tidak efisien seperti menunggu di baris. Oleh karena itu, psikologi I/O memiliki kapasitas untuk meningkatkan kualitas hidup manusia pada tingkat yang sama dan bahkan lebih tinggi daripada bidang lain seperti psikologi konseling dan kedokteran. Oleh karena itu, meskipun psikolog I/O mendapatkan gaji yang baik, manfaat nyata dari industri ini adalah mengubah kehidupan orang lain

## 2. Ranah Utama Psikologi Industri/Organisasi

*Industrial Approach* menitikberatkan serta mengidentifikasi kapabilitas yang diperlukan untuk suatu certain job, merekrut karyawan yang memiliki kompetensi dan meningkatkan performa karyawan melalui training programs. Sebaliknya, Pendekatan Organisasi menggarisbawahi pentingnya memahami dan menyelaraskan struktur organisasi, menumbuhkan budaya perusahaan bersama, dan menciptakan lingkungan kerja yang menginspirasi motivasi karyawan dan berkontribusi terhadap kesejahteraan mereka secara parsial.

- a. *Personnel Psychology* (Psikologi Personalia)  
terkait dengan analisis jabatan pekerjaan, proses perekrutan dan seleksi karyawan, penentuan tingkat gaji, pelatihan, serta evaluasi kinerja karyawan.
- b. *Organizational Psychology* (Psikologi Organisasi)  
membahas spektrum masalah di tempat kerja, Motivasi karyawan, efektivitas kepemimpinan dan kepuasan karyawan hingga membina komunikasi yang efektif, menavigasi konflik, menerapkan perubahan organisasi, dan memahami dinamika kelompok
- c. *Human Factors/Ergonomics*  
menekankan pada optimalisasi desain ruang kerja, hubungan antara manusia dan teknologi, ergonomi, serta manajemen kelelahan fisik dan stres. Para ahli di bidang ini bekerja sama dengan berbagai profesional untuk merancang tempat kerja yang aman dan produktif.

Psikologi industri dan organisasi adalah kumpulan pengetahuan komprehensif yang mencakup fakta, aturan, dan prinsip tentang perilaku manusia di tempat kerja. Pengetahuan tersebut dapat disalahgunakan untuk membahayakan atau merugikan pihak lain. Penggunaan hasil penelitian psikologi kerja dan organisasi harus memperhatikan kepentingan dan kepentingan pihak-pihak yang terlibat (baik perusahaan sebagai organisasi maupun karyawannya).

Ringkasnya, psikologi industri dan organisasi harus diupayakan untuk kepentingan dan kepentingan semua pihak, dan masih ada kemungkinan penafsiran negatif dalam penerapan ilmu pengetahuan, oleh karena itu perlu disadari bahwa jika terjadi penafsiran yang salah, Anda dapat menghindari atau mengatasinya.

Psikologi industri dan organisasi adalah ilmu yang mempelajari perilaku manusia:

- a. Berperan sebagai pegawai dan konsumen.

- b. Bertujuan untuk memungkinkan penerapan temuan penelitian pada industri dan organisasi demi kepentingan masyarakat dan organisasinya, baik individu maupun kelompok.

### 3. Sejarah Singkat Psikologi Industri/Organisasi

Sejarah perkembangan psikologi kerja/organisasi relatif baru. Namun, berbagai psikolog berbeda pendapat mengenai keandalan dan relevansi sejarah psikologi industri/organisasi. Menurut sejarah terdapat 4 tokoh penting pada awal perkembangan psikologi industri dan organisasi diantaranya:

- a. Walter Dill Scott

psikologi industri/organisasi mendapat perhatian pada tahun 1903 ketika Walter Dill Scott menulis "*The Theory of Advertising*", dimana psikologi pertama kali diterapkan pada bisnis. Pada tahun 1908, Scott menerbitkan buku lain yang berjudul "*The Psychology of Advertising*". Buku pertama Scott membahas mengenai cara mempengaruhi seseorang dalam konteks periklanan, sementara buku kedua bertujuan untuk mengembangkan efisiensi manusia untuk mengembangkan efisiensi manusia dengan memanfaatkan taktik seperti imitasi, kompetensi, loyalitas, dan konsentrasi.

- b. Hugo Munsterberg

Hugo Munsterberg menerbitkan buku dengan judul "*The Psychology of Industrial Efficiency*" pada tahun 1913. Buku ini memberikan pemahaman yang lebih luas tentang psikologi dalam konteks industri. Dalam bukunya, Münsterberg menyoroti perbedaan karakter individu yang ada dalam organisasi. Pemikiran Münsterberg menggarisbawahi pentingnya mengakui perbedaan individu dalam konteks organisasi. Ia menyadari bahwa setiap individu memiliki karakteristik, kecenderungan, dan kemampuan yang berbeda dalam menjalankan pekerjaan mereka. Oleh karena itu, ia menekankan pentingnya memahami dan

mempertimbangkan perbedaan ini dalam pengelolaan sumber daya manusia dan penempatan karyawan yang tepat.

c. Frederick Taylor

Frederick Taylor dianggap sebagai tokoh pelopor scientific management, yang membahas tentang cara paling efisien untuk melakukan suatu pekerjaan dan menciptakan alat mekanik yang sesuai dengan proporsi tubuh manusia. Dimana sarjana psikologi bekerja sama dengan sarjana teknik untuk melakukan eksperimen guna menciptakan kesesuaian antara alat kerja, lingkungan kerja dan proses kerja dengan berbagai keterbatasan manusia.

d. Lilian M. Gilberth

Lilian M. Gilberth ini merupakan psikolog wanita yang berperan penting dalam pengembangan psikologi industri dan organisasi. Gilberth bekerja sama dengan suaminya, Frank Gilberth, yang merupakan seorang insinyur dan pionir dalam bidang teknik manajemen industri. Mereka berdua melakukan penelitian dan pengamatan langsung terhadap pekerjaan dan proses kerja di berbagai industri.

Salah satu kontribusi utama Gilberth adalah penelitian tentang efek stres dan kelelahan pada tenaga kerja. Ia mengamati bagaimana beban kerja yang berlebihan dan kondisi kerja yang tidak sesuai dapat mempengaruhi kesejahteraan dan kinerja karyawan. Gilberth berpendapat bahwa perhatian terhadap kesejahteraan psikologis dan fisik karyawan merupakan faktor penting dalam mencapai efisiensi dan produktivitas yang optimal.

### **Pada Perang Dunia Ke 1**

Psikologi Industri/Organisasi dimulai pada awal abad ke-20, dengan perkembangan signifikan terjadi selama Pecahnya Perang Dunia I, menciptakan perlunya pendekatan sistematis dalam menyeleksi dan menempatkan prajurit

dalam jumlah besar, sehingga berujung pada keterlibatan psikolog Industri/Organisasi dalam proses rekrutmen dan penempatan. Pada masa itu Robert Yerkes adalah presiden dari American Psychology Association (APA). APA membuat prosedur untuk penerimaan tentara atau army. Prosedur penerimaan tersebut juga melihat kesehatan mental dari calon tentara. Ahli psikologi juga menganalisa motivasi dan moral para prajurit. Bagi calon yang melek huruf (bisa membaca), tes Army Alpha berfungsi sebagai alat penilaian yang merupakan seri tes intelegensi umum, sedangkan tes Army Beta digunakan bagi mereka yang memiliki keterbatasan kemampuan baca tulis. Sementara itu, Walter Dill Scott dan asosiasinya membangun firma konsultasi psikologi yang mengaplikasikan prosedur job analysis pada U.S Army untuk sektor privat. Walter Dill Scott melihat perkembangan spesifikasi pekerjaan pada petugas di U.S Army sebelum memulai firma konsultasi.

### **Pada Masa Perang Dunia II**

Pada masa Perang Dunia II Banyak teknik yang sedang dikembangkan dan digunakan secara luas pada masa ini. Asesmen dan tes kelompok diawali pada masa ini, salah satu tantangan yang dihadapi oleh psikologi industri dan organisasi saat ini adalah kebutuhan untuk melakukan seleksi hukum berdasarkan kemampuan belajar calon hukum. Ujian ini disebut Army General Classification Test (AGCT) atau battery test. Tes di atas yang memprediksi tes baterai menghasilkan hasil sampai saat ini. Sekarang, sebuah ujian situasional juga diperkenalkan. Sebuah tes situasi adalah tes intelijen untuk personil militer. Pusat penilaian di Indonesia terinspirasi oleh ujian situasi khusus ini. Saat ini, psikologi juga memajukan psikologi teknik. Psikologi teknik muncul sebagai hasil dari upaya untuk melakukan wawancara dan pelatihan untuk pilot yang cerdas. Psikologi perlu mengembangkan metode baru untuk melakukan tugas dengan menciptakan berbagai instrumen pengukur.

Tahun 1930-an, bidang kegiatan psikologi kerja/organisasi terutama terfokus pada diskusi. Pada masa ini juga menandai titik balik dalam psikologi I/O, ketika Studi Hawthorne mengedepankan dampak signifikan faktor environment kerja terhadap produktivitas karyawan. Karyawan menunjukkan peningkatan produktivitas karena sadar bahwa mereka sedang diawasi, fenomena ini dikenal sebagai Hawthorne Effect. Sehingga *Employee selection programs* mengalami penyempurnaan terus menerus, dipengaruhi oleh Hawthorne Effect, inovasi teknologi, globalisasi ekonomi, dan peraturan perusahaan yang semakin menekankan kebutuhan karyawan. Hasil penelitian Hawthorne yang terkenal membuat psikologi lebih banyak terlibat dalam aktivitas yang berkaitan dengan kualitas lingkungan kerja dan sikap karyawan.

Pada saat Perang Dunia II ketika mesin-mesin yang dibuat dan peralatan kerja semakin menjadi sesuatu hal yang canggih, para psikolog memainkan peran penting dalam merancang berbagai mesin dan peralatan. Melalui berbagai macam penelitian, mendapatkan temuan tentang hukum-hukum dan prinsip-prinsip umum yang diaplikasikan dalam menyusun suatu proses kerja yang efisien, merancang dan membuat alat-alat yang sesuai dengan kemampuan fisik dan psikis manusia (Marliani, 2015). Salah satu manfaat yang diperoleh dari hasil kerjasama antara sarjana psikologi dengan para mekanik adalah para sarjana psikologi dapat memberikan penjelasan terkait kapasitas dan keterbatasan manusia dalam menggunakan peralatan canggih. Realitas inilah yang memengaruhi rancangan peralatan tersebut. Selain itu, kerjasama ini juga membantu para perancang teknik dalam menentukan tata letak board alat sehingga tombol dan kendali menjadi mudah dan nyaman untuk digunakan serta pameran visual (*visual show*), seperti speedometer mudah dilihat dan dibaca. Contoh lain dari hasil kerjasama ini adalah pesawat telepon dimana hasil penelitian yang dilakukan sarjana psikologi industri

menemukan bahwa menekan tombol lebih mudah, cepat dan tepat dibandingkan dengan memutar nomor/angka pada pesawat telepon (Marliani, 2015).

### **Pasca Perang Dunia II**

Setelah Perang Dunia II, ada penurunan ekonomi yang mendorong populasi umum untuk mengejar pendidikan tinggi di Amerika. Selain itu, semakin banyak mentor tinggi yang menawarkan psikologi industri, psikologi organisasi, dan berbagai spesialisasi. Pada tahun 1950-an dan awal 1960-an melihat awal penurunan psikologi industri dan psikologi organisasi, terutama di bidang motivasi kerja.

### **Pada Masa Ini**

Pada era ini, Maslow dan Carl Roger membahas teori motivasi, yang berfungsi sebagai dasar untuk gerakan hubungan manusia. Flanagan juga mengajukan teknik insiden kritis yang berguna untuk memahami pekerjaan. Aplikasi psikologi di bidang penjualan juga mulai mendapatkan momentum pada saat ini, karena penelitian tentang perilaku konsumen dilakukan. Kebiasaan berguna untuk mengurangi pembelian dikaji dan diteliti. Penerapan psikologi mulai dikaji di masa ini serta bidang pelatihan dan pengembangan individu didasarkan.

Selain itu, kami menemukan beberapa fitur yang menjadi undang-undang hak-hak (sipil) yang paling penting pada tahun 1960an, namun tidak akan dibahas lebih lanjut dalam bab ini. Undang-undang ini bertujuan untuk memberikan pertimbangan terhadap sumber daya manusia yang profesional dalam pengembangan berbagai metode seleksi yang adil. Hasil dari setiap seleksi menjadi bahan pertimbangan para psikolog untuk mengidentifikasi karyawan dan menempatkannya pada bidang yang sesuai dengan potensinya (*right person in the right place*).

John Locke mengemukakan teori motivasi di akhir tahun 1960. Teori John Locke dikenal sebagai goal dari setting theory. Pada masa ini banyak teori yang muncul seperti Two-factor theory yang dikemukakan Herzberg, teori

kepemimpinan yang dikenal sebagai contingency models of leadership dikemukakan oleh Fred Fiedler dan bureau organization yang dikemukakan Max Weber. Pada saat itu juga Katz dan Kahn pada akhir tahun 1960-an mempublikasikan buku yang berjudul "The Social Psychological of Organization". Buku ini merupakan buku klasik psikologi industri dan organisasi

Pada tahun 1970-an, penelitian berfokus pada semua isu yang berkaitan dengan kepuasan dan motivasi karyawan, sehingga menghasilkan berkembangnya berbagai teori perilaku karyawan dalam organisasi. Antara tahun 1980an dan 1990an, ada tiga perubahan besar dalam psikologi industri/organisasi.

*Pertama*, meningkatnya penggunaan teknik analisis dan metode statistik yang semakin canggih. Perubahan ini terlihat ketika membandingkan beberapa artikel majalah terbitan tahun 1980an dengan artikel yang ditulis sejak tahun 1960an. Makalah-makalah baru ini ditulis menggunakan metode penelitian kuantitatif yang lebih komprehensif dan terperinci, seperti analisis statistik, analisis varians (ANOVA), analisis multivariat (MANOVA), dan model kausal untuk mengukur.

*Kedua*, perubahan-perubahan ini telah memicu minat baru terhadap penerapan psikologi kognitif dalam industri. Pada tahun 1970an, peneliti pertama kali memberikan penjelasan baru dan metode pengujian untuk mengevaluasi kinerja karyawan. Namun, pada tahun 1980an dan awal 1990an, para peneliti melakukan pendekatan terhadap permasalahan yang sama dengan meneliti proses berpikir yang digunakan manajer ketika mengevaluasi kinerja karyawan.

*Ketiga*, psikolog industry dan organisasi pada tahun 1980an dan 1990an aktif mengembangkan metode seleksi karyawan melalui tes psikologi dan kepribadian. Pada tahun 1960an dan 1970an, pengadilan hanya menggunakan data interpretasi untuk menentukan pekerja potensial mana yang

diharapkan memenuhi hak-hak mereka sebagai penduduk, tanpa menggunakan alat seleksi yang lebih tepat seperti yang saya gunakan Berdasarkan hal tersebut, psikolog industri/organisasi secara cermat menyeleksi calon karyawan yang dibutuhkan. Namun, pada pertengahan tahun 1980-an, alat seleksi yang dikembangkan dan digunakan oleh pengadilan menjadi lebih tepat dan beragam, termasuk tes kemampuan kognitif, tes kepribadian, dan wawancara situasional. Perubahan lain pada tahun 1980-an dan 1990-an mencakup deregulasi organisasi secara besar-besaran, perhatian yang lebih besar terhadap isu-isu keberagaman dan gender, serta perhatian yang lebih besar terhadap dampak angkatan kerja yang menua dan stres, produktivitas, dan kinerja kerja atau psikologi organisasi.

Namun pada tahun 1995, masih terdapat psikolog industri dan organisasi yang melakukan pendekatan aktif dalam seleksi karyawan dan tidak menggunakan alat evaluasi ilmiah. Oleh karena itu, hal ini dapat menimbulkan ketakutan pada calon karyawan dan berdampak negatif pada industri dan organisasi yang mencari talenta. Sejak awal tahun 2000-an, psikolog industri dan organisasi telah menggunakan pendekatan yang lebih terspesialisasi untuk memilih dan menugaskan karyawan yang sesuai dengan potensinya, dan menempatkan mereka pada posisi yang tepat (*the right person in the right place*) mulai diadopsi. Tes psikologi, tes kepribadian, wawancara dan tes kelompok yang terstandarisasi, lebih andal dan obyektif digunakan.

## **B. Penelitian dalam Bidang Psikologi Industri/Organisasi**

### **1. Kegunaan Melakukan Penelitian**

Melakukan penelitian memiliki kegunaan yang sangat penting dalam berbagai bidang, termasuk dalam ilmu pengetahuan, akademik, dan praktik profesional. Penelitian memainkan peran kunci dalam memperluas pengetahuan kita tentang fenomena yang ada di dunia ini, mengidentifikasi tren, menguji hipotesis, dan

mengembangkan teori baru. Dalam konteks psikologi industri dan organisasi, penelitian memiliki peran yang khusus dalam memahami perilaku manusia di tempat kerja dan bagaimana faktor psikologis mempengaruhi kinerja individu, kelompok, dan organisasi secara keseluruhan.

Penelitian dalam psikologi industri dan organisasi membantu kita memperoleh pemahaman yang lebih mendalam tentang berbagai aspek yang berkaitan dengan dunia kerja. Misalnya, penelitian dapat membantu kita memahami motivasi karyawan, kepuasan kerja, stres kerja, dinamika tim, kepemimpinan, pengembangan karier, dan faktor-faktor lain yang berkontribusi terhadap kinerja dan keberhasilan organisasi. Hasil penelitian ini dapat memberikan wawasan yang berharga bagi para praktisi dan pemangku kepentingan dalam merancang kebijakan, mengembangkan program, dan meningkatkan praktek-praktek yang berhubungan dengan sumber daya manusia dan manajemen organisasi.

Berikut kegunaan penelitian:

a. *Replying Questions and Making Choices*

Hasil penelitian yang dilakukan di perusahaan dapat dimanfaatkan untuk mengoptimalkan efisiensi operasional dan meningkatkan kinerja Perusahaan.

b. *Research and Everyday Life*

Penelitian adalah element intrinsik dari kehidupan, baik di ranah pribadi maupun di lingkungan professional. Memahami penelitian memungkinkan analisis kritis dan pemahaman mendalam terhadap berbagai studi, yang pada gilirannya membantu dalam pengambilan keputusan yang lebih informatif dan tepat.

c. *Common Sense Is Regularly Off-base*

Akal Sehat Seringkali Salah, Terkadang jawaban atas sebuah pertanyaan masuk akal, jadi Anda tidak ingin menyelidikinya. Terkadang ada dorongan untuk menghindari penelitian karena jawabannya dianggap sebagai Common Sense Namun, akal sehat tidak selalu

umum dan sering kali salah, sehingga perlu dibuktikan kebenarannya melalui penelitian.

## 2. Consideration in Conducting Research

### a. Ideas, Hypotheses, and Theories

Langkah pertama dalam penelitian adalah menentukan fokus studi. Setiap orang memiliki naluri peneliti dalam dirinya. Setelah merumuskan pertanyaan, langkah selanjutnya adalah menyusun hipotesis. Hipotesis ini umumnya berlandaskan teori, hasil penelitian sebelumnya, serta penalaran logis. Sekalipun hasil penelitian mendukung suatu hipotesis, tetap penting untuk memahami mengapa hipotesis tersebut benar. Hal ini dapat dilakukan dengan membandingkan teori-teori yang sesuai untuk menjelaskan hipotesis. Kemampuan kami untuk memahami dan menerapkan teori terbaik memungkinkan kami mengembangkan cara baru untuk meningkatkan produktivitas peneliti. Sulit untuk merumuskan hipotesis karena prediksinya tidak konsisten.

Memutuskan apa yang harus dipelajari adalah langkah pertama dalam melakukan penelitian. Meskipun sebagian besar penelitian psikologi I/O dilakukan untuk menguji validitas teori, banyak ide penelitian berasal dari kata "Saya bertanya-tanya...". Misalnya, seorang manajer mungkin berkata, "Saya bertanya-tanya mengapa beberapa karyawan saya tidak bisa bekerja tepat waktu", seorang karyawan mungkin berkata, "Aku bertanya-tanya apakah saya bisa mengumpulkan lebih banyak bagian jika kursi saya lebih tinggi", atau seorang pengawas

Tiga pertanyaan tampak seperti pertanyaan biasa; namun, masing-masing ditanya oleh seorang profesor universitas dan sama relevan dan penting untuk penelitian. Oleh karena itu, setiap orang adalah peneliti secara intrinsik, dan melakukan penelitian untuk menjawab pertanyaan pasti akan menghasilkan jawaban

yang lebih baik daripada menebak. Membentuk hipotesis – prediksi terpelajar tentang jawaban atas pertanyaan – adalah langkah berikutnya setelah pertanyaan diajukan. Prediksi ini biasanya didasarkan pada logika, teori, atau studi sebelumnya. Misalnya, seorang peneliti bertanya tentang efek kebisingan pada kinerja karyawan dan percaya bahwa tingkat kebisingan yang tinggi akan mengurangi kinerja.

Prediksi ini didasarkan pada teori bahwa peristiwa yang mengganggu mengurangi kemampuan untuk berkonsentrasi. Untuk melihat apakah hipotesis itu benar, peneliti harus melakukan penelitian.

Ada empat teori atau penjelasan yang mungkin untuk hipotesis :

- 1) Pelamar yang dirujuk oleh karyawan saat ini akan tinggal di perusahaan lebih lama karena mereka diberi gambaran yang akurat tentang pekerjaan dan perusahaan oleh orang yang memberi tahu mereka tentang pekerjaan (teori preview pekerjaan yang realistik).
- 2) Kepribadian pelamar yang menggunakan referral karyawan berbeda dari kepribadian pemohon yang menggunakan metode lain untuk menemukan pekerjaan. (*differential recruitment-source theory*).
- 3) Teman-teman memiliki kepribadian yang serupa; oleh karena itu, jika seseorang memiliki tipe kepribadiannya yang membuatnya ingin tinggal dengan pekerjaan saat ini, teman-temannya juga harus menyukai pekerjaan tersebut (teori keperibadian serupa).
- 4) Karyawan yang tahu seseorang di tempat kerja lebih cepat diserap ke dalam sistem informal, menerima pelatihan, dan memiliki kebutuhan sosial mereka dipenuhi. (*socialization theory*). Dengan demikian, meskipun sebuah studi mungkin mendukung hipotesis, masih penting untuk menentukan mengapa

hipotesa itu benar. Dalam contoh ini, akan diperlukan untuk melakukan studi lebih lanjut untuk menentukan mana dari empat teori, jika ada, yang terbaik menjelaskan hasilnya.

### 3. Literature Review

Literature Reviews atau Tinjauan Pustaka adalah suatu kerangka, konsep, atau arah untuk menganalisis dan mengklasifikasikan fakta-fakta yang dikumpulkan dalam penelitian yang dilakukan. Referensi yang dirujuk (buku, majalah, jurnal) harus relevan dan terbaru (*state of the art*), dan konsisten dengan yang ada dalam daftar pustaka.

Ada banyak sumber yang tersedia untuk penelitian literatur, antara lain:

- a. Buku-buku yang diterbitkan pada jurnal nasional dan internasional oleh pemerintah, universitas, dan swasta.
- b. Jurnal biasanya digunakan sebagai sumber kutipan utama dalam penelitian karena memuat informasi baru yang spesifik untuk pemecahan masalah suatu topik penelitian.
- c. Jurnal ilmiah merupakan sumber publikasi dan biasanya berisi teori, penemuan baru, atau materi yang sedang banyak dibahas dan diteliti. Biasanya isi yang disajikan dalam esai tidak dapat ditemukan di buku. Misalnya majalah *Trubus*, majalah *e-commerce*, dan lain-lain. Jurnal ilmiah merupakan literatur yang suka dikutip oleh para peneliti karena frekuensi penerbitannya yang teratur dan cepat.

Setelah Anda mempunyai ide, langkah selanjutnya adalah mencari literatur untuk penelitian serupa. Meskipun hal ini tidak secara langsung menjawab pertanyaan kami, penting untuk menunjukkan beberapa ide bagus untuk mengembangkan penelitian kami lebih lanjut. Empat jenis literatur yang umum ditemukan: *bridge publications*, *trade magazines*, jurnal ilmiah, dan majalah.

- a. Jurnal ilmiah: memuat artikel yang ditulis oleh para peneliti untuk melaporkan temuan mereka. Meskipun sering kali sulit dipahami dan kadang membosankan, jurnal ini adalah sumber informasi paling andal dan akurat mengenai berbagai topik. Jurnal terdiri dari artikel yang ditulis oleh peneliti yang melaporkan secara langsung temuan penelitian. Meskipun jurnal sulit dibaca dan membosankan, itu adalah sumber yang paling akurat dan akurat tentang suatu topik. *Journal of Applied Psychology, Personal Psychology, Academy of Management Review, dan Journal of Organizational Behaviour and Human Decision Processes* adalah jurnal terkemuka dalam psikologi I/O (Zickar & Highhouse, 2001).
- b. Bridge publications: Diciptakan oleh professor untuk menghubungkan akademisi dengan praktik terapan. Tulisan yang diterbitkan dalam jurnal ini umumnya ditulis oleh akademisi mengenai hal yang relevan bagi practitioners, namun disajikan dengan cara yang lebih sederhana dan tidak sekompleks artikel jurnal dalam hal statistik. Publikasi jembatan bertujuan untuk "menyebarkan kesenjangan" antara dunia terapan dan akademisi. Profesor biasanya menulis artikel tentang topik yang menarik bagi praktisi; namun, artikel dalam publikasi ini tidak begitu formal atau statistik kompleks seperti artikel dalam jurnal. *Akademi Manajemen Eksekutif, Harvard Business Review, dan Organizational Dynamics* adalah beberapa publikasi jembatan yang relevan dengan psikologi I/O.
- c. Trade magazines: Publikasi ini berisi artikel yang ditulis oleh penulis profesional dengan spesialisasi di bidang tertentu, dan ditujukan terutama untuk para praktisi yang beroperasi langsung di industri terkait. Majalah komersial berfokus pada praktisi industri. Majalah komersial menyajikan penelitian tentang topik dalam format yang mudah dipahami; namun, artikel-artikel dalam publikasi ini tidak mencakup semua penelitian tentang topik

tersebut, dan mereka mungkin bias. Majalah komersial yang berkaitan dengan I/O adalah HR Magazine dan Training.

- d. Majalah: Didesain untuk menghibur dan menginformasikan, majalah merupakan sumber ide yang bagus namun tidak ideal untuk support scientific hypotheses. artikel di majalah ditulis oleh professional writer, Namun terkadang kurang berpengalaman dalam bidang dan topik tersebut dan sehingga pengetahuan terbatas tentang materi yang mereka buat. Anda mungkin sudah terbiasa dengan majalah seperti *Cat Fancy*, *People*, dan *Time*. Majalah ini tidak hanya informatif tetapi juga menghibur. Majalah adalah sumber ide yang bagus, tetapi tidak cukup untuk mendukung hipotesis ilmiah. Seringkali, artikel majalah ditulis oleh penulis profesional yang tidak terlatih dalam topik dan karenanya tidak tahu apa yang mereka tulis tentang. Akibatnya, informasi "ilmiah" yang ditawarkan oleh majalah seringkali salah.

### C. Tempat Penelitian

Setelah ide penelitian dirumuskan dan hipotesis dibentuk, langkah selanjutnya adalah memutuskan apakah penelitian akan dilakukan di laboratorium atau di lapangan..

#### 1. Penelitian Laboratorium

Penelitian laboratorium: Seringkali, ketika seseorang mendengar kata "penelitian", hal pertama yang terlintas di benak adalah eksperimen yang dijalankan di laboratorium ruang bawah tanah dengan subjek. Meskipun mantel putih benar-benar digunakan dalam beberapa eksperimen, Sebanyak 32% penelitian dalam bidang psikologi industri dan organisasi dilakukan di laboratorium (Roch, 2008). Biasanya penelitian ini dilakukan di universitas, tetapi juga bisa dilakukan di perusahaan seperti AT&T, U.S. Office of Personnel Management, dan Microsoft. Salah satu kelemahan dari penelitian laboratorium adalah validitas eksternal atau kemampuan hasil penelitian untuk diterapkan pada situasi di

dunia nyata. Misalnya, dalam penelitian metode seleksi karyawan, peneliti mungkin melihat resume pelamar dan menonton rekaman wawancara sebelum membuat keputusan tentang pelamar. Tantangannya adalah apakah situasi yang sangat terkontrol ini mencerminkan keputusan terkait karyawan yang dibuat dalam konteks nyata, atau apakah pengaturan laboratorium yang terlalu terkontrol menghasilkan temuan yang tidak dapat digeneralisasi. Keuntungan dari penelitian laboratorium adalah peneliti dapat mengendalikan banyak variabel yang tidak relevan dengan fokus penelitian.

## **2. Penelitian Lapangan**

Penelitian lapangan dilakukan di lokasi nyata di luar laboratorium. Masalah yang dihadapi dalam penelitian lapangan sering kali berkebalikan dengan yang ada di laboratorium. Dalam penelitian lapangan, validitas eksternal biasanya lebih tinggi, tetapi peneliti kehilangan kontrol terhadap variabel-variabel luar yang tidak relevan dengan penelitian (internal validity). Lokasi penelitian berpengaruh signifikan terhadap hasil penelitian. Misalnya, Avolio et al. (2005) menemukan melalui meta-analisis bahwa pelatihan kepemimpinan lebih efektif jika dilakukan di laboratorium daripada di lapangan. Sebaliknya, penelitian tentang kelompok menunjukkan bahwa kohesi kelompok (Mullen & Copper, 1994) dan komposisi kepribadian kelompok (Bell, 2007) lebih berhubungan dengan kinerja jika dilakukan di lapangan dibandingkan di laboratorium, karena kelompok nyata di lapangan berbeda dengan kelompok yang dibentuk khusus untuk eksperimen.

Penelitian lapangan dalam psikologi industri dan organisasi adalah metode penelitian yang dilakukan di tempat kerja atau lingkungan organisasi untuk mempelajari perilaku, proses, dan dinamika yang terjadi di dalamnya. Penelitian ini bertujuan untuk memahami berbagai aspek psikologis yang berkaitan dengan kinerja individu, kelompok, dan organisasi secara keseluruhan.

Tantangan lain dalam penelitian lapangan adalah mendapatkan informed consent. Sulit untuk meminta responden di lapangan menandatangani informed consent, dan bahkan jika berhasil, hal ini bisa mengubah perilaku responden. Misalnya, jika peneliti ingin mengetahui apakah desain ruang kantor supervisor yang lebih menarik dapat meningkatkan jumlah karyawan yang mengunjungi ruang tersebut, maka mereka mungkin merancang 5 ruang kantor yang menarik dan 5 yang tidak menarik, lalu menggunakan kamera untuk mengamati jumlah pengunjung. Jika karyawan diberitahu sebelumnya bahwa mereka adalah bagian dari penelitian, perilaku mereka kemungkinan akan berubah, mengurangi keaslian data yang dikumpulkan.

Perbedaan sifat metodologi penelitian lapangan dan laboratorium memerlukan pendekatan berbeda dalam pemecahan masalah. Dalam penelitian lapangan, validitas eksternal tidak terkontrol, sehingga sering kali kehilangan kemampuan untuk mengatur variabel-variabel ekstrinsik yang tidak menjadi fokus peneliti (validitas internal). Lokasi penelitian mempengaruhi hasil yang diperoleh dari penelitian tersebut. eksperimen lapangan berbeda dari eksperimen laboratorium konvensional dalam beberapa dimensi, termasuk kelompok subjek, informasi yang dimiliki peserta, komoditas, tugas, kepentingan, dan lingkungan. peserta diambil dari populasi sasaran tertentu dalam untuk menarik kesimpulan berdasarkan karakteristik, informasi, atau pengalaman unik yang mereka bawa ke dalam eksperimen dan proses pengambilan Keputusan (Gangadharan et al., 2022) Penelitian mengenai kelompok menunjukkan bahwa *group cohesion* (Mullen & Copper, 1994) dan *group personality composition* (Bell, 2007) memiliki pengaruh yang lebih signifikan terhadap kinerja. Penelitian lapangan berkaitan dengan kelompok yang sudah ada dan terbentuk secara alami, sedangkan penelitian laboratorium sering kali melibatkan pembentukan kelompok buatan untuk tujuan eksperimental. Masalah yang sangat membingungkan

dalam penelitian lapangan adalah dilema persetujuan berdasarkan informasi (informed consent). tindakan memberi tahu partisipan tentang penelitian tersebut dapat secara tidak sengaja memengaruhi perilaku mereka, *For instance*, dalam sebuah penelitian yang meneliti dampak desain kantor terhadap perilaku karyawan, memberi tahu partisipan tentang penelitian tersebut dapat mengarahkan mereka untuk mengubah kebiasaan kerja mereka yang biasa, sehingga berpotensi menyimpangkan temuan penelitian tersebut. Namun, peneliti dapat menggunakan lingkungan survei untuk memberikan perlakuan kepada sekelompok subjek secara acak dan kemudian mengamati dampak perlakuan tersebut terhadap perilaku mereka selanjutnya di media sosial, Karena Platform media sosial juga menawarkan kesempatan untuk melakukan eksperimen lapangan dengan cara yang cukup mudah. (Mohsen et al.,2022) Meskipun konteks lapangan dapat mengurangi control peneliti, konteks tersebut juga berpotensi meningkatkan relevansi dan arti penting tugas, sehingga memungkinkan peneliti memperoleh tanggapan yang lebih akurat dari partisipan (tergantung pada pertanyaan penelitian) (Gangadharan et al., 2022).

#### **D. Metode yang Digunakan**

Setelah lokasi penelitian ditentukan, langkah berikutnya bagi peneliti adalah memilih metode yang akan digunakan dalam penelitian tersebut.

##### **1. Eksperimen**

Menurut Kerlinger (1986:315), eksperimen adalah suatu penelitian ilmiah di mana peneliti memanipulasi dan mengendalikan satu atau lebih variabel bebas dan melakukan pengamatan terhadap variabel terikat tersebut untuk menemukan variasi yang terjadi apabila variabel bebas tersebut dimanipulasi. Arboleda (1981: 27) mendefinisikan eksperimen sebagai suatu penelitian yang didalamnya peneliti dengan sengaja memanipulasi satu atau lebih

variabel dengan cara tertentu sehingga mempengaruhi satu atau lebih variabel lain yang diukur. Lebih lanjut dijelaskan bahwa variabel yang dimanipulasi disebut variabel bebas dan variabel yang dapat dilihat pengaruhnya disebut variabel terikat. Sedangkan Isaac dan Michael (1977: 24) menjelaskan bahwa tujuan penelitian eksperimental adalah untuk menyelidiki kemungkinan sebab dan akibat dengan cara menggunakan satu atau lebih kelompok eksperimen pada satu atau lebih kondisi perlakuan dan membandingkan hasilnya dengan satu atau lebih kelompok kontrol yang tidak diberi perlakuan. Pengertiannya, hampir sama dengan Rakhmati (1985:44) bahwa tujuan metode eksperimen adalah untuk menyelidiki hubungan sebab akibat dengan memanipulasi satu atau lebih variabel dalam satu atau lebih kelompok eksperimen dan membandingkan hasilnya dengan grup kontrol yang tidak dapat dimanipulasi. Sedangkan Robert Plutchik (1988: 213) memberikan definisi yang lebih singkat tentang eksperimen, yaitu suatu cara untuk mengatur kondisi suatu eksperimen untuk mengidentifikasi variabel-variabel dan menentukan sebab akibat suatu peristiwa.

Menurut Aamodt (2004), metode eksperimen merupakan metode penelitian yang paling ampuh karena hanya metode eksperimen yang dapat menentukan hubungan sebab akibat. Eksperimen adalah metode psikologis yang paling umum. Biasanya digunakan untuk mencari hubungan antar variabel. Fitur terbesar dari metode ini adalah peneliti dapat mengubah situasi tergantung pada tujuan penelitian. Situasi eksperimental diciptakan secara sadar. Metode ini biasanya digunakan untuk mencari keteraturan dalam berbagai perilaku, tanpa memperhatikan perbedaan individu. Kelemahan metode eksperimen ini adalah partisipan cenderung mengubah perilakunya sehari-hari karena sadar bahwa dirinyalah yang menjadi subjek penelitian. Kecenderungan ini dikenal sebagai *Efek Hawthorne*.

Metode eksperimen dianggap paling kuat di antara metode lainnya, Dalam hal menentukan akar kausalitas, metode ini adalah yang paling efektif. Dua ciri utama yang mendefinisikan eksperimen adalah: (1) manipulasi terhadap satu atau lebih variabel tetap, dan (2) penugasan acak subjek untuk menentukan apakah mereka masuk dalam *experimental and control groups*. Untuk dapat diklasifikasikan sebagai eksperimen, suatu upaya penelitian harus menggunakan *experiments groups and groups contro.l* Ketiadaan salah satu kelompok akan mendiskualifikasi penelitian tersebut untuk diberi label eksperimen dan mengkategorikannya sebagai eksperimen semu, studi, survei, atau penyelidikan.

## 2. Kuasai Eksperimen

Eksperimen-kuasi adalah salah satu eksperimen yang penempatan unit terkecil pada kelompok eksperimen dan kontrol tidak dilakukan secara acak (*nonrandom assignment*). Unit terkecil dari eksperimen psikologi biasanya adalah individu atau seseorang misalnya siswa/mahasiswa di lembaga pendidikan, pasien di lingkungan rumah sakit, klien di klinik psikologi, dan karyawan di lingkungan industri. Ketika individu dibagi secara acak menjadi kelompok eksperimen dan kontrol dalam suatu eksperimen, ini disebut eksperimen acak. Sebaliknya, ketika unit yang lebih tinggi dari individu seperti kelas/sekolah/departemen/, ditempatkan secara acak dalam kelompok eksperimen dan kontrol hal ini disebut eksperimen kuasi. Shadish et al. (2002) mengelompokkan rancangan eksperimen-kuasi menjadi empat kelompok besar, yaitu (1) rancangan tanpa kelompok kontrol atau rancangan tanpa pengukuran praperlakuan, (2) rancangan dengan kelompok kontrol dan pengukuran praperlakuan, (3) rancangan runtut-waktu (*time-series design*), (4) rancangan diskontinuitas regresi (*regression discontinuity design*). Masing-masing kelompok rancangan tadi dirinci lebih lanjut ke dalam beberapa rancangan. Notasi rancangan adalah sebagai berikut: huruf O menunjukkan observasi dampak perlakuan (pengukuran variabel

dependen), X merupakan perlakuan, X (huruf X dicoret) menunjukkan penghentian/penghilangan perlakuan, garis putus-putus (-----) menunjukkan penempatan subjek yang dilakukan secara tidak acak sehingga kelompok yang dibentuk diawali dengan huruf NR singkatan dari *NonRandom assignment* (penempatan secara tidak acak).

Desain penelitian yang mengikuti desain eksperimental tetapi tidak melibatkan penugasan acak atau manipulasi variabel independen (Riggio, 2013). Kuasi Eksperimen merupakan desain penelitian yang sering digunakan dalam penelitian di bidang PIO. Penelitian ini lebih cocok dibandingkan melakukan eksperimen lapangan karena masih memungkinkan tingkat validitas internal yang dapat diterima (Levy, 2010).

Selain itu, alasan lain mengapa metode kuasi eksperimen banyak digunakan dalam penelitian PIO adalah sulitnya mengendalikan variabel eksternal. Karena unit analisis sering kali berupa kelompok atau organisasi (bukan individu), peneliti sering kali mencoba mengukur data sebanyak mungkin dengan menggunakan sebanyak mungkin variabel eksternal (extraneous variabel) untuk mengontrol pengaruhnya secara statistik. Hal ini membantu memperkuat hasil yang diperoleh dalam eksperimen semu (Riggio, 2013).

Walaupun metode eksperimen sering menjadi pilihan utama peneliti, tidak selalu memungkinkan untuk digunakan. Dalam kondisi seperti ini, kuasi-eksperimen bisa menjadi pilihan alternatif. Kuasi-eksperimen tidak melibatkan manipulasi variabel secara langsung. Jika variabel utama tidak memberikan hasil yang diharapkan, sehingga variabel lain yang relevan dapat digunakan. Namun, kuasi-eksperimen tetap *generate* lebih banyak informasi dibandingkan kondisi sebelum penelitian. Metode ini biasanya digunakan untuk *menilai the effectiveness of the new program* yang diterapkan dalam organisasi.

### 3. Penelitian Arsip

Penelitian Arsip/Dokumen (*Archival Study*) adalah penelitian yang dilakukan dengan menggunakan catatan data yang disimpan dalam bentuk fisik atau digital. Catatan tersebut dianalisis untuk mendapatkan kesimpulan mengenai perilaku, sikap, keyakinan, dan lain-lain (Schweigert, 2021). Metode ini memanfaatkan data yang sudah dikumpulkan sebelumnya untuk menjawab pertanyaan penelitian. Misalnya, untuk mengetahui perbedaan antara karyawan yang berkinerja baik dan buruk, dapat dilakukan analisis terhadap data personal untuk mengidentifikasi *common characteristics* karyawan yang berkinerja baik.

Penelitian arsip memiliki beberapa keunggulan, seperti biaya yang rendah, namun juga memiliki kekurangan. Keunggulan lain dari metode ini adalah data yang lebih kaya, karena lebih banyak variabel yang terlibat daripada yang dapat ditangkap oleh peneliti, dan hampir semua metode pengarsipan menggunakan data cross sectional. Data dikumpulkan secara simultan dari kelompok responden dan data longitudinal dalam beberapa periode waktu sehingga perubahan sikap dan perilaku dapat diteliti. (Levy, 2010). Data yang dicatat mungkin tidak selalu akurat atau diperbarui, dan tipe data yang dibutuhkan peneliti mungkin tidak tersedia karena tidak dicatat sejak awal. Meskipun memiliki banyak fitur positif, seperti tidak mengganggu atau tidak mahal, penelitian arsip memiliki kekurangan yang signifikan (Shultz, Hoffman, & Reiter-Palmon, 2005).

Informasi yang dihasilkan dinamakan data arsip (*archival record*), yakni dokumen-dokumen publik dan pribadi yang mendeskripsikan atau menggambarkan aktivitas individu, kelompok, institusi, dan pemerintah (Shaughnessy, Zechmeister, & Zechmeister, 2012). Ada dua jenis data dalam data arsip. Yang pertama adalah catatan berjalan (*running records*), yaitu data yang terdiri dari rekaman pencatatan yang disimpan dan diperbarui secara

terus menerus sesuai dengan kronologis waktunya. Misalnya data akademis siswa atau karyawan, data pertandingan sebuah klub sepak bola atau data pergerakan harga saham. Kedua adalah catatan episodik (*episodic records*), yaitu data berupa dokumen pribadi (akta kelahiran & buku nikah) yang merupakan catatan peristiwa tertentu dalam kehidupan seseorang (Webb et al., 1981).

#### 4. Survey

Bertanya kepada orang lain tentang pendapat mereka tentang topik tertentu adalah cara lain untuk melakukan penelitian. Manajer mungkin melakukan survei untuk mengetahui keberhasilan pusat perawatan anak, karyawan tentang sikap mereka terhadap organisasi, atau direktur HR tentang pendapat mereka tentang strategi perekrutan terbaik.

Menurut Fraenkel dan Wallen (1993), penelitian survei adalah penelitian yang mengumpulkan informasi dari suatu sampel dengan cara memintanya menggambarkan berbagai aspek populasi dengan menggunakan kuesioner atau wawancara. Sedangkan Guy (1983) mengemukakan bahwa: *"A survey is an attempt to collect data from members of population in order to determine the current status of that population with respect to or more variables"*. Artinya, survei merupakan penelitian yang berusaha mengumpulkan data satu atau beberapa variabel yang diambil dari anggota populasi tersebut pada penelitian yang sedang dilakukan. Menurut *current* status dalam rumusan yang dikemukakan oleh Guy mengandung pengertian bahwa survei tersebut berusaha mengetahui berbagai informasi tentang sikap, pendapat, ciri-ciri, fenomena tertentu yang terjadi pada saat survei dilakukan.

Survey adalah metode lain dalam penelitian adalah dengan mengajukan pertanyaan kepada individu atau karyawan mengenai berbagai topik. Untuk melakukan survei, orang dapat melakukannya melalui wawancara pribadi, telepon, faks, email, Internet, atau majalah. Faktor-faktor seperti ukuran sampel, jumlah dana yang tersedia

untuk penelitian, jumlah waktu yang tersedia untuk penelitian, dan kebutuhan untuk sampel representatif adalah semua faktor yang mempengaruhi metode yang akan digunakan. Agar pertanyaan survei efektif, beberapa hal perlu diperhatikan: *questions should be easy to understand, using simple language, does not contain unusual situations* dan pertanyaan seimbang, tidak terlalu panjang atau terlalu pendek. Perhatian khusus juga harus diberikan pada pemilihan kata-kata yang digunakan. Terdapat langkah-langkah dalam metode ini meliputi perancangan kuesioner yang relevan, pemilihan sampel responden yang mewakili populasi yang ingin diteliti, pengumpulan data melalui berbagai cara seperti wawancara tatap muka atau survei online, analisis data menggunakan metode statistik, dan interpretasi hasil untuk menyimpulkan temuan penelitian.

Faktor-faktor seperti ukuran sampel, jumlah dana yang tersedia untuk penelitian, jumlah waktu yang tersedia untuk penelitian, dan kebutuhan untuk sampel representatif adalah semua faktor yang mempengaruhi metode yang akan digunakan. Misalnya, survei melalui email lebih murah dan memakan waktu lebih lama daripada wawancara pribadi, tetapi menghasilkan lebih sedikit tanggapan dan kadang-kadang jawaban yang lebih buruk. Survei email tidak mahal, tetapi hanya dapat diakses oleh individu yang memiliki email—bukan sampel representatif—mereka lebih terbatas dalam ukuran dan format, dan memiliki tingkat tanggapan yang lebih rendah daripada survei email (Czaja & Blair, 2005). Survei internet juga murah, tetapi seperti email, hanya dapat dilakukan oleh mereka yang memiliki komputer. Menurut Gosling, Vazire, Srivastava, dan John (2004), survei internet mencerminkan populasi dengan lebih akurat dalam hal gender dan kelas sosial. Namun, mereka menunjukkan bahwa mereka kurang akurat dalam hal ras.

## 5. Meta Analisis

Analisis meta merupakan suatu bentuk penelitian yang menggunakan data dari penelitian lain yang sudah ada (data sekunder). Oleh karena itu, analisis meta merupakan metode penelitian kuantitatif dengan cara menganalisis data kuantitatif dari hasil penelitian sebelumnya untuk menerima atau menolak hipotesis yang diajukan dalam penelitian-penelitian tersebut. Analisis meta banyak digunakan dalam kajian teori penelitian. Selain itu, analisis meta dapat menjadi sumber landasan dalam pengambilan keputusan. Penting bagi peneliti untuk mengetahui metode yang akan digunakan dalam melakukan analisis meta. Oleh karena itu, analisis meta sebaiknya dijadikan topik dalam mata kuliah pengenalan metodologi penelitian. Analisis meta perlu dilakukan karena dapat membuktikan bahwa tidak ada penelitian yang terbebas dari kesalahan meskipun peneliti telah berusaha meminimalisir kesalahan atau error dalam penelitian tersebut.

Meta-analisis adalah cara ampuh untuk menyatukan hasil dari berbagai penelitian dan mendapatkan kesimpulan yang lebih meyakinkan tentang suatu topik. Para peneliti mengumpulkan dan menganalisis data dari banyak penelitian untuk mengukur efektivitas intervensi atau faktor tertentu. Hasil meta-analisis, yang disebut rata-rata ukuran efek, memberikan gambaran yang lebih luas dan lebih akurat tentang dampak suatu fenomena.

Hasil meta-analisis disebut rata-rata effect size, yang menunjukkan efektivitas beberapa variabel yaitu:

a. Koefisien korelasi ( $r$ )

Digunakan sebagai effect size ketika ilmuwan tertarik pada hubungan antara dua variabel, dan mayoritas studi menggunakan korelasi dalam tes statistic mereka.

b. Nilai selisih ( $d$ )

Digunakan sebagai effect size ketika ilmuwan mencari perbedaan di antara dua kelompok. Ketika mengaplikasikan effect size pada suatu situasi, kita perlu

mengetahui standar deviasi dari variabel pada pertanyaan. Standar deviasi ini kemudian dikalikan dengan effect size dari meta-analysis untuk menghasilkan skor. Dimana meta-analysis merangkum semua studi yang tersedia pada satu topik, sehingga referensi untuk meta-analysis seharusnya lebih berbobot dari referensi pada satu atau dua studi saja. Mendeskripsikan hasil meta-analysis akan selalu diikuti dengan effect size pada kalimat terakhir.

c. Sampel sasaran

Metode memilih sampel biasanya dipengaruhi oleh keadaan alami sebuah organisasi. Sebuah organisasi kecil biasanya akan menggunakan seluruh pegawainya, yang artinya dengan menggunakan sampel kecil namun sangat merepresentasikan populasi. Sedangkan organisasi besar akan memilih beberapa pegawai untuk berpartisipasi dalam studi dibandingkan dengan melibatkan seluruh pegawai.

Studi yang menggunakan kuesioner dapat melakukan randomisasi dalam jumlah pegawai yang dilibatkan dalam studi. Jika studi yang dilakukan lebih mengelaborasi, seperti menggunakan eksperimen, akan lebih sulit dalam randomisasi pegawai. Untuk mendapatkan hasil studi terbaik, penting untuk menggunakan random sampel sehingga sampel tersebut akan serepresentatif mungkin. Karena memperoleh random sampel sangat sulit, terutama dalam industry, banyak studi menggunakan convenience sample dan secara random menetapkan subjek pada berbagai variasi eksperimen. Dengan random assignment, setiap subjek pada nonrandom sample ditetapkan pada kondisi eksperimen tertentu secara random. Random assignment penting ketika menggunakan convenience samples, seperti penelitian menunjukkan bahwa hasil random dan nonrandom assignment berbeda (Shadish & Ragsdale, 1996).

d. Melakukan penelitian

Untuk memastikan data yang dikumpulkan tidak bias, penting untuk semua instruksi kepada subjek sudah terstandarisasi dan dapat dimengerti. Ketika subjek telah selesai berpartisipasi, subjek harus di-debriefed, atau memberitahukan tujuan eksperimen dan memberi kesempatan untuk bertanya tentang partisipasinya.

e. Analisis statistic

Setelah semua data terkumpul, hasilnya dianalisis secara statistic. Analisis statistic membantu kita menentukan seberapa percaya diri kita bahwa hasil penelitian kita adalah nyata dengan menggunakan level signifikansi. Dalam psikologi, level signifikansi ditetapkan 0.05 Namun level signifikansi tidak menunjukkan kekuatan dari hasil studi. Untuk menentukan kekuatan dari studi, kita menggunakan effect size. Level signifikansi memberi tahu kita statistical significance dari studi, dan effect sizes memberi tahu kita practical significance dari studi.

Korelasi adalah prosedur statistic yang memungkinkan peneliti untuk menentukan hubungan di antara dua variabel, contohnya hubungan antara kepuasan kerja dengan absensi. Analisis korelasi tidak selalu menjelaskan tentang kausalitas (hubungan sebab-akibat) karena variable ketiga, intervening variable, sering berperan dalam hubungan di antara dua variabel. Peneliti yang baik harus selalu melihat bahaya dari variabel yang terlihat berhubungan. Hasil dari korelasi analisis disebut dengan koefisien korelasi, dengan nilai -1 sampai +1. Tanda (+) dan (-) menunjukkan arah korelasi. Korelasi (+) menunjukkan nilai dari satu variabel meningkat, sehingga variable kedua juga meningkat. Contohnya, korelasi positif antara inteligensi dengan nilai ujian yang berarti semakin tinggi intelegensi berarti nilai ujian akan semakin baik. Korelasi (-) berarti nilai dari satu variabel meningkat, maka variable kedua menurun. Contohnya, korelasi

negatif antara bermain game sampai larut malam dengan hasil tes yang berarti semakin larut kita bermain game berarti hasil tes akan semakin buruk.

### **E. Ethics in Industrial/Organizational Psychology**

Setiap hari, organisasi dan pekerja menghadapi dilema moral. Dilema etika adalah keadaan ambigu di mana orang harus memutuskan sendiri apa yang benar atau salah karena tidak ada aturan, undang-undang, atau hukum yang membantu mereka membuat keputusan. Karena orang memiliki latar belakang yang berbeda yang mempengaruhi nilai-nilai pribadi dan cara mereka melihat situasi, keputusan yang dibuat satu orang mungkin sangat berbeda dari keputusan yang dibuat orang lain dalam situasi yang sama.

Organisasi dan pegawai di hadapkan dengan yang namanya dilema etik. Tanpa panduan yang jelas, individu dituntut untuk mengandalkan prinsip moral dan kepercayaan pribadi mereka dalam menentukan tindakan yang tepat. Perbedaan latar belakang dan nilai-nilai yang dipegang setiap individu dapat menghasilkan keputusan yang beragam dalam situasi yang simultan. Ada dua tipe dilema etik dalam hidup, Kelompok A dan Kelompok B

#### **1. Kelompok A**

Dilema yang dihadapi Kelompok A menggarisbawahi rumitnya pengambilan keputusan etis, karena tidak ada solusi tunggal yang diterima secara universal dan setiap pilihan mempunyai potensi keuntungan dan kerugian. Misalnya, banyak orang akan berpendapat bahwa penelitian obat baru yang menggunakan hewan untuk menguji obat baru adalah tidak etis karena secara moral adalah salah untuk menyakiti makhluk hidup. Orang lain akan berpendapat bahwa membuat dan menguji obat baru yang dapat menyelamatkan jutaan nyawa adalah moral yang salah. Seperti yang Anda lihat, tampaknya tidak ada solusi terbaik. Ini karena keputusan ini memiliki potensi keuntungan dan kerugian.

## 2. Kelompok B

Dilema kelompok B, atau rasionalisasi, terjadi ketika norma moral lebih jelas, namun individu tergoda untuk memilih solusi yang lebih menguntungkan diri sendiri. Dalam situasi ini, individu menyadari bahwa tindakan mereka salah, tetapi mereka mencoba meyakinkan diri mereka sendiri bahwa tindakan tersebut dibenarkan karena orang lain juga melakukannya. Tipe B disebut Dilema Rasionalisasi karena mereka membenarkan diri mereka sendiri dengan mengatakan, "Semua orang melakukan hal yang sama". Contohnya, saat menjual barang bekas, seseorang mungkin menyembunyikan cacat untuk mendapatkan harga yang lebih tinggi. Tindakan rasionalisasi ini dapat berdampak negatif pada kepercayaan dan hubungan individu dengan orang lain.

## F. Latihan Soal Mandiri (Quiz)

1. Dilema Kelompok A disetiap keputusan mempunyai konsekuensi plus (+) dan minus (-) (B/S).
2. Ranah PIO memiliki peran atau tugas yang mencakup bidang rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, motivasi karyawan, kepemimpinan, perubahan organisasi, dan penilaian kinerja. (B/S)
3. Dua ciri utama eksperimen, manipulasi terhadap satu atau lebih variabel tetap, dan penugasan acak subjek untuk menentukan *experimental group* atau *control group*. Jika dari ciri ini tidak terpenuhi, maka researc h tersebut bisa disebut eksperimen (B/S)
4. Proses rasionalisi dalam berfikir adalah untuk mengetahui valid atau invalid nya sebuah argument, sebagai tools untuk mengambil keputusan (B/S)
5. Dalam menentukan effect size, dibutuhkan meta-analysis, kemudian harus mencari mean statistic untuk mengindikasikan efektivitas dari beberapa variabel (B/S)
6. Penelitian laboratorium dalam psikologi industri dan organisasi seringkali dilakukan di universitas. (B/S)

7. Salah satu kelebihan penelitian laboratorium adalah peneliti dapat mengontrol variabel-variabel yang tidak relevan. (B/S)
8. Penelitian lapangan memiliki validitas internal yang lebih tinggi dibandingkan penelitian laboratorium. (B/S)
9. Dalam penelitian arsip, data yang digunakan selalu akurat dan terbaru. (B/S)
10. Kuasi-eksperimen tidak pernah digunakan dalam evaluasi program baru di organisasi. (B/S)
11. Salah satu kekurangan penelitian laboratorium adalah hasilnya mungkin tidak dapat digeneralisasikan ke situasi nyata. (B/S)
12. Meta-analisis adalah metode yang menggabungkan hasil dari penelitian sebelumnya untuk mendapatkan kesimpulan yang lebih kuat. (B/S)
13. Korelasi positif antara dua variabel menunjukkan bahwa peningkatan satu variabel diikuti oleh peningkatan variabel lainnya. (B/S)
14. Penelitian kuasi-eksperimen tidak melibatkan manipulasi variabel tetap. (B/S)
15. Dalam penelitian survei, pertanyaan yang digunakan harus mudah dipahami dan menggunakan bahasa yang sederhana. (B/S)
16. Bagaimana pendekatan Industrial dan Organisasi dalam Psikologi Industri Organisasi mempengaruhi manajemen sumber daya manusia sebuah organisasi? (B/S)
17. Bagaimana kontribusi Psikologi Industri Organisasi pada peningkatan kualitas dan efektivitas sebuah organisasi? (B/S)
18. Bagaimana awal mula kemunculan Psikologi Industri Organisasi? (B/S)
19. Apa kegunaan penelitian dalam Psikologi Industri Organisasi? (B/S)
20. Apa peristiwa penting yang membentuk bidang psikologi I/O? (B/S)
21. Apa peran perubahan demografi dalam cara kami mempekerjakan dan mengelola karyawan? (B/S)

22. Jika Anda ingin mengejar karir dalam psikologi I / O, apa yang harus Anda lakukan antara sekarang dan lulus untuk memungkinkan karir ini? (B/S)
23. Bagaimana teori dan hipotesis berbeda? (B/S)
24. Apakah sampel acak benar-benar lebih baik daripada sampel kenyamanan? Mengapa atau mengapa tidak? (B/S)
25. Kapan Anda akan menggunakan quasi-eksperimen daripada eksperimen? (B/S)
26. Mengapa korelasi antara dua variabel tidak menunjukkan bahwa satu menyebabkan yang lain? (B/S)

# BAB 2

## ANALISIS JABATAN DAN EVALUASI JABATAN PERTEMUAN KE-2

### A. Pengertian Evaluasi dan Analisis Jabatan

#### 1. Analisis Jabatan

Analisis jabatan dijelaskan oleh (Farhanindya & Sofiah, 2019) sebagai suatu proses kajian sistematis tentang kegiatan-kegiatan yang dilakukan dalam suatu pekerjaan, mencakup tugas-tugas, tanggung jawab dan tanggung gugat, untuk dapat menentukan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan ciri-ciri kepribadian lain, yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan tersebut dengan baik. Studi tentang analisis jabatan, juga dikenal sebagai psikologi pekerjaan, melibatkan analisis persyaratan posisi dan deskripsi pekerjaan. Analisa juga mencakup memastikan pengetahuan, keterampilan, perilaku kerja, dan kemampuan yang diperlukan untuk menjalankan tanggung jawab tersebut. Hasil pengumpulan data dari analisis kerja meliputi informasi tentang aktivitas kerja dan persyaratan prestasi kerja. Analisis jabatan memberikan indikasi yang baik mengenai apakah seorang karyawan cocok untuk pekerjaan tersebut.

Analisis pekerjaan adalah awalan untuk seluruh peran personalia serta berperan utama untuk mengembangkan teknik menilai personel (Whetzel & Wheaton, 1997). Sebelum seorang pekerja dapat dipekerjakan atau dilatih dan sebelum kinerja seorang pekerja dapat dievaluasi, penting untuk memahami dengan tepat apa saja yang diperlukan dalam

pekerjaan pekerja tersebut. Analisa tersebut juga harus dilakukan secara berkala untuk memastikan bahwa informasi mengenai pekerjaan adalah yang terkini. Dengan kata lain, hal ini perlu mencerminkan pekerjaan yang sebenarnya sedang dilakukannya.

Analisis pekerjaan mengacu terhadap perkembangan sebagian “produk” personel penting lainnya, berupa:

- a. *Deskripsi pekerjaan*, Uraian tentang tugas pekerjaan, prosedur, dan tanggung jawab serta alat dan perlengkapannya digunakan dan produk atau jasa akhir. Uraian pekerjaan harus berisi delapan bagian berikut: jabatan, rangkuman, prasarana, kegiatan kerja, alat yang dipakai, standar kinerja, konteks kerja, data kompensasi, serta persyaratan pribadi.
- b. *Spesifikasi pekerjaan*, pernyataan tentang sifat-sifat manusia diperlukan untuk melakukan sebuah pekerjaan.
- c. *Evaluasi pekerjaan*, yang merupakan penilaian terhadap nilai relatif suatu pekerjaan untuk menentukan yang sesuai kompensasi.
- d. *Kriteria kinerja*, yang merupakan sarana untuk menilai keberhasilan pekerja dalam melakukan suatu pekerjaan. Kriteria kinerja dan penilaian kinerja.

## **2. Manfaat Analisis Jabatan**

Manfaat yang dapat diperoleh dengan adanya proses analisa jabatan, menurut (Tanumihardjo et al., 2017) Analisis jabatan mencakup:

- a. Penarikan, seleksi, dan penempatan pegawai
- b. Memberikan pedoman dasar untuk pembuatan program latihan dan pengembangan
- c. Penilaian kinerja dan pelaksanaan kerja
- d. Memperbaiki cara bekerja pegawai
- e. Merencanakan organisasi untuk memenuhi syarat atau memperbaiki struktur organisasi sesuai beban dan fungsi jabatan

- f. Merencanakan dan melaksanakan promosi dan transfer pegawai
- g. Bimbingan dan penyuluhan pegawai.

### 3. Metode Analisis Jabatan

(Fadlilah & Fajrianti, 2022) menyebutkan beberapa teknik pengambilan data yang dapat dilakukan dalam analisis jabatan, antara lain:

#### a. *Self-report*

Teknik dengan cara meminta pemegang jabatan untuk mempersiapkan secara tertulis uraian tugas mereka sendiri dengan panduan dan pengawasan

#### b. *Direct Observations*

Observasi langsung Salah satu cara untuk memperoleh data tentang tugas pekerjaan adalah dengan mengamati langsung pemegang jabatan saat mereka melakukan dan menyelesaikan pekerjaannya. Ada kemungkinan bagi para pengamat untuk membuat pihak berwenang merasa tidak nyaman saat mereka melakukan observasi. Pengamatan dapat dilakukan dengan cara (Hutahaean et al., 2020) :

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

#### a) *Interviews*

Pada proses ini informasi menjadi lebih terfokus dan terarah, sehingga data-data yang didapatkan menjadi lebih tajam dan tepat. wawancara individu dilakukan satu demi satu dengan orang-orang yang menjadi sasaran analisis posisi. Wawancara kelompok menggunakan metode yang memusatkan perhatian pada suatu kelompok kerja (*focus group*), pewawancara bertindak sebagai moderator, dan kelompok harus

memberikan jawaban terbaik atas pertanyaan-pertanyaan (terkait dengan uraian tugas). Hasil untuk jawaban terbaik adalah data analisis pekerjaan terbaik. Selanjutnya, pelajari tindakan apa yang perlu anda ambil untuk menilai jawaban kelompok anda untuk mendapatkan jawaban terbaik. Jawaban terbaik adalah jawaban yang lebih spesifik dan dapat diobservasi (*observable*) terhadap pertanyaan moderator.

b) *Documents Review*

Dokumen yang dimaksud dalam hal ini adalah dokumen langsung dan dokumen tidak langsung. Dokumen langsung adalah dokumen yang memuat uraian tugas. Dokumentasi yang ada harus ditinjau untuk menentukan apakah pengembangan lebih lanjut diperlukan, atau apakah dokumentasi tersebut benar tetapi tidak ditulis dengan benar oleh pekerja. Apakah pegawai telah melakukan tugasnya dengan baik dapat ditentukan lebih lanjut melalui dokumentasi tidak langsung yaitu dokumentasi mengenai bobot pekerjaan. Data yang menunjukkan sisi kelemahan pekerja (namun belum memenuhi kriteria) merupakan tingkat penyimpangan antara kondisi yang diharapkan dan kondisi yang ditunjukkan oleh pekerja.

c) *Questionnaires and surveys*

Analisis harus mampu mengidentifikasi informasi paling penting di antara tanggapan dari karyawan. Selanjutnya, putuskan bagian mana dari informasi penting yang akan disertakan dalam daftar deskripsi pekerjaan Anda. Berikut ini juga diuraikan beberapa metode untuk mendapatkan data-data dalam suatu proses analisis jabatan:

(1) *Job Component Inventory*

JCI merupakan inventori yang mencakup lima kategori komponen pekerjaan yaitu, Alat dan Perlengkapan, Persyaratan Komunikasi, Persyaratan Pemahaman, dan Persyaratan Kebugaran Jasmani, Berhitung, dan Persyaratan Pengambilan Keputusan dan Tanggung Jawab. Dalam kasus ini, pekerja melaporkan lima kategori yang sudah ada dan beroperasi di area kerja.

(2) Metode pengumpulan informasi tentang lingkungan kerja

Teknik yang digunakan dalam metode ini memberikan informasi tentang aktivitas yang diperagakan oleh pekerja dan peralatan kerja yang digunakan untuk menampilkan kinerja pekerja tersebut. Metode ini didasarkan pada asumsi bahwa analisis memerlukan informasi tentang situasi yang dihadapinya ketika melakukan aktivitas kerja.

(3) Metode Untuk Mengumpulkan Kompetensi Pekerjaan

Metode ini meliputi kegiatan profesional seperti aktivitas kerja, situasi kerja, situasi organisasi. karakter pekerja saat melakukan pekerjaan berupa keterampilan kerja, metode kerja, nilai-nilai profesional, minat kerja, pengetahuan tentang pekerjaan keterampilan, dan pendidikan.

#### **4. Tahapan Analisis Pekerjaan**

Hasibuan (2009) menjelaskan apa itu Tahapan analisis jabatan melalui Langkah-langkah berikut:

- a. Menentukan cara menggunakan informasi analisis jabatan.

- b. Mengumpulkan informasi latar belakang. Penganalisis harus mengumpulkan, menguji, dan meninjau informasi latar belakang. Penganalisis harus mengetahui secara jelas apa kegunaan hasil informasi analisis jabatannya.
- c. Memilih jabatan untuk dianalisis. Penganalisis harus memilih beberapa jabatan untuk dianalisis.
- d. Mengumpulkan informasi tentang analisis jabatan. Penganalisis melakukan analisis jabatan secara aktual dengan mengumpulkan data tentang aktivitas pekerjaan, perilaku karyawan yang diperlukan, kondisi kerja, dan syarat-syarat personel yang diperlukan untuk melaksanakan tugas tersebut.
- e. Memeriksa informasi dengan pihak-pihak yang berkepentingan. Analisis jabatan melibatkan pihak-pihak yang berkepentingan. Analisis jabatan memberikan informasi tentang hakikat dan fungsi pekerjaan.
- f. Membuat deskripsi dan spesifikasi pekerjaan. Penganalisis membuat deskripsi dan spesifikasi pekerjaan dan evaluasi mereka.
- g. Meramalkan perkembangan perusahaan. Jika pengayaan pekerjaan diperlukan di masa depan, penganalisis harus memperhitungkan atau meramalkan perkembangan deskripsi, spesifikasi, dan evaluasi pekerjaan tersebut.

## 5. Hasil Analisa Jabatan

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

- a. 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 mengidentifikasi persyaratan kerja atau kualifikasi jabatan, memilih penggunaan tes yang tepat

untuk melihat potensi pengetahuan kerja, dan kemampuan kerja.

b. Pelatihan

Analisa pekerjaan juga berisi tentang list aktivitas kerja yang dapat digunakan secara sistematis. 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.

c. Gambaran Struktur 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.

## 6. Menuliskan Uraian Pekerjaan

Untuk memenuhi syarat yang mendetail dan jelas, uraian pekerjaan yang dibuat dengan baik harus mencakup:

- a. Pekerjaan: Titel pekerjaan yang akurat adalah yang menjelaskan posisi sesuai dengan situasi yang sebenarnya. Misalnya, Pegawai Pinjaman bertanggung jawab untuk mengelola kredit pinjaman. Semakin mudah untuk mendapatkan orang yang tepat untuk setiap posisi dengan titel pekerjaan ini.
- b. Gambaran Umum: Ini memberikan gambaran singkat tentang pekerjaan dan tanggung jawabnya. Ini juga menjelaskan tujuan dan manfaat pekerjaan. Misalnya, seorang pegawai pinjaman bertanggung jawab untuk membantu iklan pinjaman dalam membantu calon peminjam menyelesaikan dokumen yang diperlukan untuk mendapatkan pinjaman.
- c. Informasi: tentang situasi dan lingkungan pekerjaan, serta alat dan perlengkapan yang digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan Sebagai alternatif, Misalnya jika Anda dapat menerima dokumen secara langsung di

kantor dan apabila tidak memungkinkan karena calon peminjam sibuk. Anda dapat menerima dokumen langsung dari account officer.

- d. Kemampuan: berbicara tentang persyaratan kerja yang harus dipenuhi pekerja agar mereka dapat melakukan pekerjaan mereka dengan baik. Ukurannya adalah kemampuan kerja pekerja sebelumnya. Pendidikan, pelatihan, dan pengalaman kerja dapat membantu menentukan kemampuan pekerjaan ini. Karena membutuhkan ketelitian untuk memeriksa kelengkapan dokumen sesuai dengan ketentuan yang berlaku, kompetensinya adalah ketelitian. Komunikasi adalah kemampuan berikutnya, yang akan digunakan untuk memberikan penjelasan lengkap dan menjelaskan dengan jelas kekurangan dokumen yang diperlukan. Selain itu, bertanggung jawab atas kerahasiaan dokumen penting yang dianggap milik pribadi calon peminjam. Oleh karena itu, dia harus memiliki tingkat pendidikan minimal D3 dan diprioritaskan untuk memiliki pengalaman kerja yang sebanding.

## **7. Langkah-Langkah untuk Mempersiapkan Analisis Pekerjaan**

Perlu dilakukan beberapa persiapan agar proses membuat analisis jabatan dapat berjalan dengan baik. Misalnya, siapa yang akan melakukan analisis jabatan, siapa saja karyawan yang harus terlibat dalam pembuatan, dan informasi apa yang harus diperoleh. Untuk mempersiapkan diri untuk melakukan analisis jabatan, berikut adalah beberapa langkah yang dapat membantu mendapatkan informasi:

- a. Yang akan melakukan: temuan penelitian menunjukkan bahwa hasil analisis yang telah dilatih berbeda dengan analisis yang belum pernah dilatih. Analisis yang belum terlatih hasilnya sangat membingungkan dan kurang tepat ketika mereka membuat uraian pekerjaan.

Mengingat temuan penelitian ini, konsultan adalah jawaban yang tepat untuk pertanyaan siapa yang akan melakukannya, karena mereka adalah analis yang terlatih dan memiliki pengalaman. Namun demikian, pejabat, supervisor, atau individu yang memiliki pengalaman dalam bidang HRD.

- b. Yang akan dilibatkan: Untuk organisasi disarankan dengan melibatkan keseluruhan pekerja. Namun, jika perusahaan memiliki banyak karyawan, tidak mungkin semuanya dapat ikut terlibat hanya beberapa pekerja saja.
- c. Informasi yang Harus Didapatkan: adalah informasi khusus yang menjelaskan setiap aktivitas kerja yang harus dilakukan dalam urutan waktu tertentu dan perilaku khusus yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas. Termasuk juga sarana dan prasarana yang digunakan saat bekerja.

## **8. Uraian Pekerjaan dan Spesifikasi Pekerjaan**

Uraian pekerjaan (*job desc*), yang biasanya terdiri dari dua hingga lima lembar kertas dan berisi tugas dan persyaratan pekerjaan. Uraian pekerjaan adalah uraian yang menjelaskan tugas, kewajiban, dan tanggung jawab yang terkait dengan posisi tersebut. Spesifikasi pekerjaan adalah pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dibutuhkan oleh seorang kandidat untuk posisi tersebut.

- a. Identitas Jabatan: Ini harus mencakup nama jabatan, kode pekerjaan, bagian (unit/departemen kerja), dan nama jabatan lain yang berada di atasnya.
- b. Uraian Jabatan: Ini harus menggambarkan ringkasan pekerjaan yang harus dilakukan, dan perlu diingat bahwa setiap fungsi kerja harus menggambarkan uraian yang berbeda dari fungsi tugas yang tidak sama.
- c. Tanggung Jawab Pekerjaan: Penjelasan tentang tanggung jawab adalah untuk memberikan informasi tentang keberhasilan yang harus dicapai oleh pemegang jabatan.

Untuk menilai kinerja pemegang jabatan, poin ini harus digunakan.

- d. Kewenangan: Definisi kewenangan mencakup batas-batas kewenangan pemegang jabatan. tentang pekerjaan apa saja yang dapat diselesaikan dengan batasan-batasan yang telah ditentukan sebelumnya.
- e. Penilaian Keberhasilan Menjalankan Pekerjaan: Tujuan dari penilaian ini adalah untuk memberikan informasi tentang standar kinerja yang diperlukan untuk bertanggung jawab atas posisinya.
- f. Kualifikasi Yang Dibutuhkan: Persyaratan yang diperlukan untuk memegang dan menjalankan posisi tersebut Bisa mencakup persyaratan pendidikan, pelatihan, pengalaman, kondisi fisik dan mental, atau bahkan umur dan jenis kelamin.
- g. Aktivitas Kerja: Bagian ini mencakup semua tugas dan aktivitas yang dilakukan oleh karyawan. Harus dimasukkan ke dalam kategori yang jelas sehingga mudah dibaca dan dipahami.
- h. Alat dan Peralatan yang Dibutuhkan: Peralatan yang digunakan untuk aktivitas pekerjaan di bagian sebelumnya harus disebutkan di bagian ini. Biasanya digunakan untuk pelatihan dan pemilihan karyawan.
- i. Aktivitas Kerja: Bagian ini mencakup semua tugas dan aktivitas yang dilakukan oleh karyawan. Harus dikelompokkan ke dalam kategori yang jelas sehingga mudah diakses, dibaca, dan dipahami.

## **B. Evaluasi Pekerjaan**

Evaluasi kinerja juga disebut "*Performance evaluation*" atau "*Performance appraisal*". *Appraisal* berasal dari kata Latin "*appratiare*" yang berarti memberikan nilai atau harga. Evaluasi kinerja adalah cara yang paling adil untuk memberikan imbalan atau penghargaan kepada karyawan. Ada prinsip, kriteria, dan indikator yang jelas diperlukan untuk melakukan penilaian kinerja program atau proyek. Semua respons, hasil, dan dampak

dari kinerja harus dikomunikasikan secara menyeluruh dan dapat diukur. Evaluasi dilakukan menggunakan membandingkan waktu sebelum dan sesudah pelaksanaan program atau proyek Pada umumnya, semua orang ingin berprestasi dan mengharapkan prestasi mereka diakui dan dihargai oleh orang lain. (Sipayung, 2019) menyatakan bahwa faktor penilaian kinerja terdiri dari beberapa elemen yang diukur selama proses penilaian kerja individu.

1. Hasil kerja

yaitu keberhasilan karyawan dalam melakukan pekerjaan (output), biasanya diukur dengan mengukur seberapa banyak yang telah dihasilkan, seberapa banyak yang telah ditambahkan, dan seberapa besar kenaikannya; contohnya adalah omset pemasaran, total keuntungan, dan perputaran aset.

2. Perilaku

Perilaku ini mengacu pada cara karyawan melakukan pekerjaan mereka, seperti pelayanan, kesopanan, sikap, dan perilaku mereka terhadap sesama karyawan dan pelanggan.

3. Kompetensi

kompetensi adalah kemampuan dan penguasaan karyawan yang sesuai dengan tuntutan jabatan, termasuk pengetahuan, keterampilan, dan keahlian, seperti kepemimpinan, inisiatif, dan komitmen.

4. Komparatif

Ini berarti membandingkan kinerja karyawan dengan karyawan lain yang memiliki tingkat kinerja yang sama atau sebanding. Misalnya, jika sesama sales memiliki jumlah penjualan yang sama selama satu bulan, tetapi dengan hasil penjualan yang berbeda.

Keahlian karyawan sangat berhubungan dengan proses penilaian kinerja. Perusahaan memerlukan karyawan yang berprestasi tinggi dalam perkembangan yang kompetitif dan mengglobal. Pada saat yang sama, karyawan membutuhkan umpan balik atas kinerja mereka untuk membantu mereka bertindak di masa mendatang. Oleh karena itu, kinerja

karyawan seharusnya digambarkan dalam penilaian. Kinerja mencakup kinerja individu, kelompok, dan perusahaan, dan dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal.

### **1. Persyaratan Penilaian Kerja**

Kecepatan proses kerja yang memiliki kualitas yang dapat diandalkan, layanan yang baik, dan nilai merupakan hal yang dievaluasi apakah kinerja telah dicapai atau tidak. Supaya sistem kerja terlaksana dengan efektif (Pio, 2000) , persyaratan yang dimaksud adalah sebagai berikut:

- a. Relevan, yang berarti harus ada terkait dengan berbagai faktor organisasi, termasuk standar kinerja dan strategi dan tujuan organisasi
- b. Kepercayaan, yang berarti bahwa penilaian kinerja konsisten dengan sistem evaluasi.
- c. Sensitivitas, yang berarti dapat membedakan kinerja yang sangat baik, baik, sedang, buruk, dan sangat buruk.
- d. Akseptabilitas, yang berarti bahwa penilaian kinerja dapat diterima oleh orang-orang yang terlibat.
- e. Praktikal, yang berarti bahwa evaluasi kinerja mudah dipahami dan dapat dilaksanakan oleh penilai kerja.
- f. Tidak bertentangan dengan undang-undang.

### **2. Jenis Penilaian Kerja**

Menurut (Utari & Palguna, 2020), jenis penilaian kinerja didefinisikan sebagai berikut, Waktu pelaksanaannya terbagi menjadi dua bagian:

- a. Penilaian Formatif: dilakukan ketika karyawan melakukan tugas dan bertujuan untuk mengetahui apakah kinerja mereka tidak sesuai dengan standar kerja dalam waktu tertentu.
- b. Penilaian Sumatif: Ini dilakukan pada akhir periode dan menggunakan mekanisme manajer atau penilai tau penilai. Dalam hal ini, mereka akan membandingkan kinerja karyawan pada akhir periode dengan standar kerja yang telah ditetapkan

### 3. Langkah-Langkah Penilaian Kerja

Langkah-langkah yang diambil untuk melakukan penilaian kinerja, menurut Wirawan (Ayun, 2011), langkah-langkah untuk melakukan penilaian kinerja adalah Membentuk Tim Pengembangan Sistem Penilaian Kinerja; Ini harus dilakukan dengan hati-hati karena akan menentukan kinerja karyawan dan kinerja organisasi. Langkah pertama dalam mengembangkan sistem penilaian kinerja adalah membentuk tim pengembangan evaluasi kinerja yang terdiri dari:

- a. Profesionalis, yang dapat didefinisikan sebagai pakar atau konsultan manajemen yang profesional dalam melakukan penilaian kerja
- b. Manajer akan bertanggung jawab untuk menerapkan penilaian kinerja dalam organisasi, jadi mereka harus menjadi bagian dari tim. Jika manajer tidak dapat menerima evaluasi kinerja, pelaksanaannya akan tidak dapat dilakukan. Ini karena supervisor adalah orang yang paling memahami pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan yang dipimpinnya.
- c. Supervisor atau first line manager: Supervisor adalah orang yang paling memahami pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan yang dipimpinnya. Selain itu, supervisor lah yang akan melaksanakan penilaian kinerja, dan jika dia berpartisipasi dalam penyusunannya, supervisor akan menerima penilaian kinerja tersebut.
- d. Wakil Karyawan: Selain supervisor, para karyawan adalah orang yang paling memahami apa yang terjadi di sekitar mereka. Karena penilaian kinerja akan menentukan karier dan nasib mereka, wakil karyawan harus ikut serta dalam tim. Mereka akan membuat penilaian kinerja dapat diterima.

### **C. Profil Ketenagakerjaan**

Melalui UU ketenagakerjaan No 13 tahun 2003 mengenai tenaga kerja yang menjabarkan bila tiap orang yang bisa melaksanakan pekerjaan untuk memproduksi sebuah layanan/produk untuk mencukupi keperluan dirinya serta individu lainnya. Melalui asumsi Dumairi (1997) yang termasuk tenaga kerja ialah tiap individu yang memiliki usia didalam batasan usia kerja. Melalui asumsi Simanjuntak (1998) tenaga kerja meliputi tiap orang yang sudah bekerja, yang sedang mencari sebuah pekerjaan serta melaksanakan aktivitas lainnya, misalnya mengurus rumah tangga serta bersekolah. Pencari kerja, mengurus rumah tangga serta bersekolah meski tidak bekerja namun dengan fisik mampu serta sewaktu - waktu bisa ikut bekerja.

#### **1. Klasifikasi Tenaga Kerja**

Klasifikasi pekerjaan merupakan suatu susunan yang sistematis atau berkelompok atas sebuah standar yang ada. Klasifikasi pekerjaan bisa dibandingkan sebagian jenis atas kriteria yang sudah ditetapkan.

a. Tenaga kerja berdasarkan kualitasnya :

1) Terdidik.

Ialah pekerja yang mempunyai pengetahuan disuatu bidang atas dasar pengalaman kerja. Para pekerja ini memerlukan pelatihan berkala untuk bisa menguasai pekerjaannya. Misalnya: dokter bedah, apoteker, mekanik dll.

2) Terlatih.

Ialah pekerja yang mempunyai pengetahuan serta keterampilan disuatu bidang dari pendidikan informal & formal. Misalnya: dokter, pengacara, guru, dll.

3) Tenaga kerja yang tidak berpendidikan serta tidak berpengalaman.

Ialah pekerja pekerja tidak terampil yang hanya bergantung pada energi. Contoh: kuli angkut, pengangkut, pekerja rumah tangga dll

b. Tenaga kerja berdasarkan penduduknya :

1) Angkatan kerja

ialah semua orang berusia antara 15 dan 64 tahun yang diasumsikan bisa bekerja serta sanggup bekerja bila tidak terdapat permintaan kerja.

2) Bukan tenaga kerja

ialah mereka yang diasumsikan tidak mau/mampu bekerja, padahal keinginan untuk bekerja itu ada. UU Ketenagakerjaan No. 13 Tahun 2003, mereka ialah non-usia, yakni berumur di bawah 15 tahun serta di atas 64 tahun. Yang bukan angkatan kerja ialah pekerja yang tidak bekerja, tidak memiliki pekerjaan serta tidak mencari kerja, yaitu orang yang aktivitasnya mengurus rumah tangga (ibu yang bukan perempuan karir), bersekolah (mahasiswa serta murid), juga mereka yang menerima penghasilan tetapi tidak menerima kompensasi langsung atas jasa pekerjaannya, seperti pensiunan dan tanggungan penyandang cacat (Dumairy, 2001). Maksud dari angkatan kerja bukan angkatan kerja (tidak termasuk angkatan kerja) adalah pekerja yang tidak bekerja, tidak memiliki pekerjaan, serta tidak mencari pekerjaan, yaitu orang yang aktivitasnya mengurus rumah tangga, (ibu yang bukan perempuan karir), bersekolah (murid serta mahasiswa) juga pencari nafkah, namun bukan kompensasi langsung atas jasa pekerjaannya, misalnya tanggungan disabilitas & pensiunan (Dumairy, 2001). Contoh kelompok tersebut ialah anak-anak & lansia.

c. Tenaga kerja berdasarkan batas kerja

1) Angkatan kerja

Angkatan kerja ialah penduduk dalam kisaran usia 15- 64 tahun dimana mereka merupakan orang-orang berusia produktif yang sudah mempunyai pekerjaan tetapi sementara tidak bekerja, maupun yang sedang aktif mencari pekerjaan.

## 2) Bukan angkatan kerja

Bukan angkatan kerja ialah setiap orang yang berumur diatas 10 tahun yang kegiatannya hanya bersekolah, mengurus rumah tangga dan sebagainya. Contoh kelompok ini ialah para pengangguran sukarela, para ibu rumah tangga, orang cacat fisik, anak sekolah dan mahasiswa.

## 2. Masalah Ketangakerjaan

Pengembangan berbagai sektor industri memerlukan tenaga kerja dengan keahlian khusus. Walaupun lapangan pekerjaan terus tersedia, jumlah pencari kerja sering kali melebihi jumlah posisi yang tersedia. Sebagai hasilnya, terdapat tingginya tingkat pengangguran di kalangan angkatan kerja. Kekurangan tenaga kerja terampil hanyalah satu dari banyak tantangan yang dihadapi oleh pekerja. Fenomena ini tercermin dalam berbagai masalah yang dihadapi oleh para pekerja, termasuk:

- a. Ketidakseimbangan antara jumlah angkatan kerja dan peluang kerja: Ketidakseimbangan ini terjadi ketika jumlah penduduk yang bertambah besar tidak sejalan dengan ketersediaan lapangan kerja. Istilah "peluang kerja" merujuk pada kondisi di mana jumlah lapangan pekerjaan cocok dengan jumlah tenaga kerja yang tersedia di suatu masyarakat.
- b. Kualitas tenaga kerja yang kurang memadai: Salah satu faktor yang memengaruhi kualitas tenaga kerja adalah tingkat pendidikan yang rendah. Rendahnya tingkat pendidikan berkontribusi pada kurangnya keterampilan teknologi dan pengetahuan di kalangan tenaga kerja Indonesia. Kualitas tenaga kerja tersebut kemudian berdampak pada rendahnya tingkat upah. Perbandingan upah tenaga kerja di Indonesia masih jauh di bawah standar internasional.

- c. Ketidakmerataan distribusi tenaga kerja: Salah satu masalah utama dalam sektor ketenagakerjaan di Indonesia adalah ketidakmerataan distribusi tenaga kerja. Sebagian besar pekerja terkonsentrasi di Pulau Jawa, sementara daerah lain menghadapi, terutama di sektor pertanian, perkebunan, dan kehutanan, masih mengalami kekurangan tenaga kerja. Hal ini mengakibatkan tingginya tingkat pengangguran di luar Pulau Jawa.
- d. Pengangguran: Tidak semua individu dapat ditempatkan dalam pekerjaan karena jumlah pencari kerja melebihi jumlah lapangan kerja yang tersedia. Situasi ini semakin diperparah oleh peningkatan jumlah pemutusan hubungan kerja (PHK) di berbagai sektor, seperti akibat kebangkrutan, penggabungan usaha, restrukturisasi, dan penolakan pengusaha untuk merekrut karyawan baru.

### 3. Perencanaan Ketenagakerjaan

Hal ini berupa aktivitas yang menentukan tipe serta total pekerja yang diperlukan disebuah perusahaan untuk kedepannya (Irawan, 2000). Sehingga hal ini bisa disebut berupa rancangan aktivitas yang berhubungan dengan peramalan keperluan pekerja untuk kedepannya disebuah perusahaan, khususnya perolehan pekerja baru serta dimanfaatkanya pekerja yang sudah ada. Perencanaan pekerja bisa dimaknai menjadi sebuah tahap yang mana strategi guna mendapati, memakai, mempertahankan serta memperkembangkan pekerja, ditentukan selaras pada keperluan sekarang ini serta kedepannya. Dalam pengelompokan, perencanaan tenaga kerja dibuat dengan tujuan menyusun rencana tenaga kerja secara terstruktur, yang nantinya dapat dijadikan landasan untuk merumuskan kebijakan, strategi, serta program pembangunan tenaga kerja lainnya.

- a. Perencanaan tenaga kerja **makro**: Perencanaan tenaga kerja secara terstruktur bertujuan untuk memanfaatkan tenaga kerja secara optimal dengan cara yang paling

efisien untuk mendukung pertumbuhan ekonomi dan sosial.

- b. Perencanaan tenaga kerja **mikro**: Perencanaan tenaga kerja melibatkan kedua sektor, baik swasta maupun pemerintah

# BAB 3

## SELEKSI DAN PENEMPATAN KERJA PERTEMUAN KE-3

### A. Pengertian Seleksi dan Penempatan Kerja

#### 1. Pengertian Seleksi

Seleksi adalah proses pemilihan kandidat yang dianggap paling cocok untuk posisi di suatu organisasi (Soetrisno, 2017 dalam Dewi et al. 2021). Menurut Riniwati (2016) seleksi adalah langkah pertama yang diambil oleh divisi sumber daya manusia perusahaan untuk mendapatkan pegawai yang memenuhi kualifikasi dan kebutuhan perusahaan. Organisasi tidak akan berhasil jika tidak memiliki pegawai yang memenuhi persyaratan. Seleksi bukan hanya memilih yang terbaik dari yang ada namun memilih kumpulan pengetahuan, keahlian, dan kemampuan (*knowledge, skills, and abilities*) yang sesuai, yang merupakan kombinasi dari manusia untuk mencapai "kecocokan" antara kemampuan pelamar dan kebutuhan organisasi.

Proses seleksi menggunakan pengambilan keputusan kolaboratif yang sesuai dengan perusahaan dan pencari kerja, memutuskan apakah perusahaan dan tawaran tersebut memenuhi kebutuhan dan ambisi mereka. Namun pada situasi tertentu, posisi kandidat/perusahaan dominan secara sepihak menentukan proses seleksi. Menurut Werther & Davis 1996; (Schuler & Jackson 2006 dalam Yuliyanti et al. 2023) adalah proses langkah demi langkah yang mengumpulkan dan menggunakan berbagai informasi untuk memilih siapa yang akan dipekerjakan untuk posisi terbuka

penugasan jangka panjang atau jangka pendek untuk pekerjaan pelamar. Tugas seleksi adalah mengevaluasi sebanyak mungkin kandidat untuk memilih satu atau lebih (tergantung pada jumlah orang yang dibutuhkan) yang paling memenuhi persyaratan pekerjaan yang telah ditentukan sebelumnya (Munandar, 2001, p. 30). Menurut Simamora (2004), ada empat tujuan utama dalam proses seleksi: 1) pendidikan, 2) pengalaman kerja, 3) kondisi fisik, dan 4) kepribadian.

Dalam mencapai SDM yang tepat, hal itu tergantungnya keberhasilan atau gagalnya pelaksanaan proses seleksi yang dilakukan oleh perusahaan dalam memperoleh calon tenaga kerja. Apabila adanya kegagalan dalam melakukan proses seleksi, hal ini akan berdampak bagi perusahaan, sehingga perusahaan akan memperoleh kualitas SDM yang tidak sesuai dengan standar kebutuhan perusahaan. Organisasi yang baik akan menciptakan karyawan yang memiliki kinerja baik dan optimal serta adanya motivasi dalam melakukan tugas-tugasnya.

## **2. Pengertian Penempatan Kerja**

Gomes (2003: 117) menyatakan bahwa penempatan adalah salah satu tugas terpenting dalam manajemen SDM. Jika fungsi penempatan tidak dilakukan dengan benar, maka secara otomatis akan berakibat fatal untuk mencapai tujuan karena mempengaruhi apakah seseorang ditempatkan pada posisi tertentu. Tujuan organisasi, menurut Hasibuan (2002:63), penempatan pegawai adalah hasil dari proses seleksi. Menurut Ibrahim dan Hakam (2014) menyatakan penunjukan calon pegawai untuk posisi yang dibutuhkan dikenal sebagai penempatan pegawai.

Memberikan penempatan posisi karyawan kepada bidang pekerjaan yang tepat dengan kecakapan, kemampuan, dan keahlian yang dimiliki karyawan merupakan pengertian dari penempatan kerja. Sistem dari penempatan kerja adalah dengan mengevaluasi pekerja yang

dapat disinkronisasikan terkait kemampuan, keahlian, dan kecakapan yang dimiliki perusahaan dengan persyaratan yang ditentukan perusahaan.

Terdapat faktor yang perlu diperlu dipertimbangkan dalam melakukan penempatan kerja menurut Sastrohadiwiro (2002) yaitu:

- a. Faktor Prestasi Akademik, prestasi pendidikan merupakan faktor yang harus dipertimbangkan dikarenakan bersangkutan dengan tugas-tugas pekerjaan dan tanggung jawabnya.
- b. Faktor Pengalaman, pengalaman bekerja dapat mencerminkan keterampilan dan keahlian dalam bekerja pada calon tenaga kerja.
- c. Faktor Kesehatan Fisik dan Mental, kondisi fisik pada calon tenaga kerja dapat bersangkutan dalam memberikan tugas-tugas pekerjaan yang sesuai dengan kondisi yang dialami.
- d. Faktor Sikap, sikap merupakan kepribadian seseorang dan dapat berpengaruh bagi individu maupun perusahaan.
- e. Faktor Status Perkawinan, status perkawinan dapat menentukan letak/posisi dimana calon tenaga kerja akan ditempatkan dalam melakukan pekerjaannya.
- f. Faktor Usia, usia merupakan hal penting untuk dipertimbangkan oleh perusahaan dikarenakan untuk menghindarkan masalah-masalah yang terjadi produktivitas dalam pekerjaannya.

Dalam suatu kegiatan, kita mengambil langkah-langkah yang harus diambil dalam pelaksanaannya, seperti halnya kegiatan kepegawaian. Menurut (Siswanto, 2005) Tata cara penempatan pegawai sebanyak orang merupakan suatu langkah yang perlu dilakukan untuk menempatkan pegawai yang tepat pada posisi yang tepat. Langkah selanjutnya merupakan hasil keputusan kepegawaian, berdasarkan pertimbangan rasional dan objektif. Pertimbangan rasional artinya pengambilan

keputusan mengenai kepegawaian didasarkan pada pilihan yang diambil oleh manajemen sumber daya manusia, sedangkan pertimbangan objektif secara ilmiah didasarkan pada informasi tentang pegawai, baik atas dasar acuan seseorang maupun atas dasar pilihan pegawai tersebut.

Ada dua cara penempatan pekerja: 1) pegawai baru dari luar organisasi 2) Menugaskan personel veteran ke lokasi baru disebut penempatan internal atau penempatan (Recruitment et al., 2014) Dapat dikatakan, bentuk-bentuk penempatan staf antara lain:

- a. Penempatan pegawai baru (calon pegawai), sebelum penempatan staf, organisasi harus mensosialisasikan pegawainya terhadap pekerjaan barunya melalui kegiatan orientasi untuk meningkatkan dukungan lebih efektif. Menurut Melayu SP Hasibuan (2003), orientasi berarti memberitahukan pegawai baru tentang hak dan kewajiban, tugas dan tanggung jawab, peraturan, sejarah dan struktur organisasi serta pelantikan mereka dengan pegawai lama. Orientasi ini dimaksudkan agar pegawai baru merasa diterima di lingkungan kerja sehingga tidak lagi menghambat dalam menjalankan tugasnya.
- b. Penataan pegawai lama, penataan pegawai lama maksudnya penataan tersebut tidak hanya berlaku bagi pegawai baru saja tetapi juga berlaku bagi pegawai lama yang berpindah fungsi dan berpindah meliputi meliputi:
  - 1) Promosi, Menurut (Sondang P. Siagian, 2004), promosi terjadi apabila seorang pegawai dipindahkan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain yang tanggung jawabnya lebih besar, tingkatannya dalam hierarki pekerjaan lebih tinggi dan penghasilannya juga lebih tinggi.
  - 2) Transfer, Menurut (Veithzal Rivai, 2004), transfer terjadi jika seorang pegawai dipindahkan dari satu area layanan ke area layanan lain dengan gaji, tanggung jawab, dan tingkat struktural yang hampir sama. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa mutasi

adalah proses perpindahan pegawai dengan wewenang dan tanggung jawab yang sama.

- 3) Penurunan jabatan (demosi), Menurut (Marihot, 2005), demosi adalah pemindahan pegawai dari jabatan lain yang mempunyai tanggung jawab lebih rendah, gaji lebih rendah, dan tingkat organisasi lebih rendah. Demosi dapat dikatakan sebagai proses penurunan jabatan seseorang yang disertai dengan pengurangan kekuasaan dan tanggung jawab. Secara umum, penurunan jabatan dikaitkan dengan penerapan tindakan disipliner karena berbagai alasan seperti: 1. Penilaian negatif oleh atasan karena kinerja pekerjaan yang buruk atau tidak memuaskan. 2. Perilaku pegawai yang tidak stabil, seperti tingginya tingkat ketidakhadiran.
- 4) Pemutusan Hubungan Kerja, Menurut (Sondang P. Siagian, (2006), pemutusan hubungan kerja terjadi apabila hubungan formal antara organisasi sebagai pemberi kerja terhadap pekerja dan pegawainya terputus. Oleh karena itu, pemutusan kontrak kerja ini dapat dipahami sebagai putusnya hubungan antara organisasi dan pegawai karena alasan apapun.

Pemutusan hubungan kerja akan mengakibatkan terjadinya kegiatan penempatan pegawai. Banyak faktor yang menyebabkan pemutusan kontrak kerja, antara lain:

- a. Beberapa alasan pribadi karyawan.
- b. Sebab, pegawai dikenakan sanksi disiplin yang tegas.
- c. Karena faktor ekonomi seperti resesi, depresi atau stagflasi.

Karena kebijakan organisasi adalah mengurangi operasi, maka ini menimbulkan kebutuhan untuk mengurangi jumlah pegawai sesuai kebutuhan organisasi.

Penempatan kerja sangat menentukan adanya keberhasilan atau kegagalan bagi perusahaan, kinerja atau performa pada karyawan memiliki hubungan yang erat

dengan penempatan kerja. Proses penempatan kerja yang tidak sesuai akan menciptakan kinerja karyawan yang kurang maksimal

## **B. Perbedaan Individu**

Dalam Echols & Shadaly Dictionary (1975), individu adalah kata benda nomor untuk arti individu yang berarti orang. Dalam proses pertumbuhan dan perkembangan, manusia mempunyai kebutuhan. Pada awal hidupnya, bayi hanya mementingkan kebutuhan fisiknya, ia belum tertarik dengan apa yang terjadi di luar. Ia senang jika kebutuhan fisiknya terpenuhi. Pada perkembangan selanjutnya, anak akan mulai mengenal lingkungan sekitar, membutuhkan alat komunikasi (bahasa), membutuhkan teman, rasa aman, dan lain-lain. Semakin tua usia seorang anak, semakin banyak pula kebutuhan non-materi atau psikologis yang dimilikinya.

Setiap individu memiliki ciri khasnya masing-masing dan angka inilah yang menjadikan individu berbeda satu sama lain. Perbedaan individu dapat dikaitkan dengan biografi (usia, jenis kelamin, status perkawinan, dll), kepribadian, sikap, kemampuan, nilai-nilai yang dianut oleh masing-masing individu. Perbedaan sifat menyebabkan individu memberikan respon yang berbeda atau perilaku terhadap stimulus yang sama, sehingga menimbulkan perbedaan perilaku (Marliani, 2015).

Perbedaan individu dalam suatu organisasi pada dasarnya dapat memperkaya organisasi, namun keberagaman yang diakibatkan oleh perbedaan tersebut juga membawa tantangan bagi organisasi. Jika dalam hubungan vertikal (atasan dan bawahan) maupun horizontal, setiap pegawai tidak dapat menerima perbedaan individu, hal ini dapat menimbulkan kesalahpahaman dan konflik yang berujung pada tidak efektifnya kinerja organisasi dan dapat menurunkan kinerja organisasi (Muhammad et al., 2024). Menurut Arief Subyantoro (2009: 3 dalam Achmad and Pongtuluran 2019), setiap orang mempunyai cara pandang, tujuan, kebutuhan dan kemampuan

yang berbeda-beda. Perbedaan tersebut akan terbawa dalam dunia kerja sehingga menimbulkan kepuasan antara satu orang dengan orang lainnya, meskipun bekerja di tempat yang sama. Perbedaan antar individu dalam kemampuan, nilai, sikap, dan preferensi, yaitu sikap yang membuat orang puas terhadap situasi, objek, atau gagasan tertentu, akan meningkatkan kepuasan kerja pribadi individu. Keberagaman kemampuan, nilai-nilai yang diperoleh dari pekerjaan, sikap dan minat yang tinggi dapat mendorong rasa kepuasan individu terhadap pekerjaan sehingga kinerjanya meningkat.

Perbedaan individu dalam suatu organisasi pada dasarnya dapat memperkaya organisasi, namun keberagaman yang diakibatkan oleh perbedaan tersebut juga membawa tantangan bagi organisasi. Yang dimaksud dengan keberagaman dalam suatu organisasi adalah perbedaan antara individu dalam suatu organisasi, meliputi aspek budaya, nilai, sikap, emosi, dan lain-lain. Keberagaman tidak bisa dihindari dalam organisasi mana pun.

Beberapa faktor yang menyebabkan perbedaan pekerjaan individu, antara lain faktor fisik dan faktor psikis.

Perbedaan individu baik secara fisik maupun psikologis.

1. Perbedaan benda dan susunannya

- a. Bentuk dan Struktur Tubuh.

Bentuk Tubuh meliputi ukuran tubuh dan organ, warna kulit dan kelengkapan bagian tubuh. Komposisinya meliputi lokasinya dan cara beradaptasi dengan bagian tubuh lainnya. Penting atau tidaknya pengaruh kedua faktor tersebut terhadap pekerjaan tergantung pada jenis pekerjaannya.

- b. Tingkat kesehatan fisik

Tingkat kesehatan setiap individu pada umumnya berbeda-beda, tingkat kesehatan ini pada hakikatnya menentukan produktivitas tenaga kerja. Karena di tempat kerja terdapat aktivitas fisik dan kesehatan dalam produktivitas kerja.

c. Kemampuan panca indera

Kemampuan panca indera sangat penting untuk bekerja, banyak upaya untuk mengukur kemampuan indera tersebut telah dilakukan pada saat proses rekrutmen calon anggota TNI halaman. Selain itu, banyak penelitian yang telah dilakukan yang menunjukkan pengaruh dari gangguan sensorik terhadap kuantitas dan kualitas produksi.

2. Perbedaan individu dalam aspek psikologis

- a. Kecerdasan, Sejauh mana kemampuan seseorang dalam mengatasi suatu masalah tergantung pada sulitnya masalah tersebut dan tingkat kecerdasan yang dimiliki orang tersebut. Kecerdasan diartikan sebagai kemampuan beradaptasi sebaik mungkin terhadap lingkungan.
- b. Bakat, kemampuan dasar yang menentukan keberhasilan seseorang dalam memperoleh keterampilan atau pengetahuan tertentu, jika individu tersebut mendapat pelatihan tertentu. Hal ini diperlukan karena setiap pekerjaan seringkali membutuhkan talenta yang berbeda-beda. Jika ada kecocokan antara bakat dan pekerjaan, hasil pekerjaan akan berhasil.
- c. Minat, suatu sikap yang membuat orang senang terhadap suatu objek, situasi, atau gagasan tertentu, diikuti dengan perasaan senang dan kecenderungan untuk mencari objek yang menyenangkan. Tingkat prestasi kerja seseorang ditentukan oleh kombinasi bakat dan minat.
- d. Kepribadian, Menurut Super dan Crites, pengukuran kepribadian dalam orientasi karir karyawan berguna untuk tujuan berikut: Bagi orang yang belum menyesuaikan kepribadiannya dengan baik, mungkin akan mengalami kesulitan dalam beradaptasi dalam pelatihan atau situasi kerja. Bagi orang yang memiliki ciri-ciri kepribadian tertentu sehingga menghambat adaptasinya terhadap jabatan kerja, dapat dilakukan upaya yaitu jabatan yang sesuai dengan kepribadiannya.

- e. Motivasi, Apa yang menyebabkan suatu organisme melakukan apa yang dilakukannya. Untuk memahami prinsip-prinsip motivasi, kita perlu memperhatikan dua aspek motivasi yang disebut kebutuhan dan dorongan.
- f. Pendidikan, pendidikan formal di sekolah atau kursus dalam pekerjaan seringkali unsur pendidikan merupakan syarat paling mendasar untuk menjalankan fungsi tertentu. Selain itu, untuk berhasil dalam pekerjaan memerlukan pelatihan yang sesuai untuk posisi yang akan dipegang.

### C. Strategi Seleksi

Kegiatan menempatkan calon tenaga kerja dan menempatkannya pada jabatan dan posisi yang tersedia oleh perusahaan yang diawali dengan mengevaluasi calon tenaga kerja disebut seleksi. Campbell, Dunnette, Lawler, Weick (dalam Larasati, 2018) mengenalkan berbagai metode pengumpulan data dan pengolahan data yaitu secara klinikal dan mekanikal. Terdapat enam strategi yang dibahas yang didasarkan oleh metode mekanikal dan klinikal terhadap pengumpulan data dan mengolah data.

Metode mengumpulkan data berdasarkan pedoman dan prosedur yang telah ditentukan disebut sebagai metode pengumpulan data secara mekanikal. Pengumpulan data secara mekanikal digunakan untuk mengumpulkan data kuantitatif untuk perhitungan pada statistik. Sedangkan pengumpulan data yang dilakukan secara mekanikal adalah dikumpulkannya data dengan cara yang fleksibel dan sesuai bagaimana yang mengumpulkan data tersebut. Biasanya dalam metode ini melakukan pertimbangan terhadap perilaku yang disesuaikan dengan kebutuhan pekerja. Dinamika psikologis lebih menjelaskan hasil individu yang diperiksa dengan pemeriksaan metode ini.

Uraian strategi metode klinikal dan metode mekanikal:

1. Interpretasi Profil.

Pengumpulan data yang dilakukan secara mekanikal dan prosesnya dilakukan secara klinikal, contohnya untuk menerjemahkan skor alat tes.

2. Statistikal murni.

Data yang dikumpulkan secara mekanikal dan mengolahnya juga secara mekanikal. Contohnya digunakan untuk meramalkan prestasi kerja berdasarkan skor dari hasil berbagai tes dengan persamaan regresi ganda.

3. Klinikal murni.

Data dikumpulkan dengan cara klinikal dan dengan cara klinikal dalam mengelolahnya. Hal ini didasarkan peramalan yang didapatkan melalui metode wawancara dan hasil pengamatan tentang tingkah laku dan perilaku individu yang diharapkan.

4. Pemeringkatan perilaku.

Data dikumpulkan dengan klinikal dan mengolah data dengan mekanikal. Data diperoleh menggunakan proses pengamatan dan wawancara, setelah itu membuat tingkatan nilainya berdasarkan persyaratan yang diperoleh menggunakan wawancara atau pengamatan.

5. Gabungan klinikal.

Data dikumpulkan secara klinikal dan mekanikal, lalu mengolahnya secara klinikal. Hasil dari wawancara, observasi, dan hasil skor tes digabungkan dengan menggunakan klinikal untuk memprediksi perilaku.

6. Gabungan mekanikal.

Data pengumpulannya dengan cara mekanikal dan cara klinikal, lalu pengolahan dari datanya dengan cara mekanikal. Berusaha memperoleh persamaan regresi diantara kedua data mekanikal dan klinikal.

## **D. Peranan Tes Psikologi dan Wawancara dalam Proses Seleksi**

### **1. Tahapan Penerimaan Tenaga Kerja**

Tes Psikologi memiliki tujuan dalam mengungkapkan potensi yang dimiliki oleh para calon pekerja yang mendukung kompetensi yang dimilikinya dalam melakukan suatu pekerjaan. Wawancara memberikan keterangan yang diperoleh dari calon pekerja yang memiliki dasar ilmu psikologi serta informasi yang dapat mendukung potensi psikologis.

Proses Tahapan dalam seleksi kerja, yaitu:

- a. Penerimaan surat lamaran kerja dan pengecekan administrasi

Berisi mengenai informasi dari calon pelamar, surat lamaran kerja yang diterima perusahaan akan dibandingkan dengan persyaratan karyawan yang diperlukan. Informasi tersebut diperiksa lebih lanjut untuk memastikan informasi tersebut lengkap, akurat, dan sesuai dengan persyaratan.

- b. Wawancara.

Tahapan dengan membicarakan mengenai suatu peran pekerjaan, kebutuhan karyawan, dan tanggung jawab. Wawancara digunakan juga sebagai menentukan apakah seorang pelamar memenuhi persyaratan untuk pekerjaan.

- c. Psikotes.

Psikotes berguna untuk pengujian kepada pelamar dengan dilakukannya tes tertulis dan dilakukan secara langsung kepada pelamar.

- d. Tes kesehatan.

Tes kesehatan ini diperuntukan dalam menilai kondisi fisik pada calon pekerja melalui tes kesehatan ini.

- e. Masa percobaan.

Masa percobaan atau pengujian terhadap karyawan yang dilakukan selama tiga bulan dengan perusahaan menyetujui kontrak yang mencakup kegiatan kerja.

f. Penerimaan.

Pada tahapan ini para pekerja yang mendapatkan surat keputusan dengan adanya persyaratan pekerja yang telah diterima.

Proses psikotes atau tes psikologi dan wawancara dalam seleksi tenaga kerja akan mengumpulkan jumlah calon tenaga kerja yang banyak dengan tujuan agar proses penyeleksian bisa dilakukan dengan optimal. Tahapan-tahapan seleksi tenaga kerja dengan baik, maka akan memperoleh kandidat yang sesuai dengan persyaratan perusahaan.

## 2. Tes Psikologi dalam Proses Seleksi

Psikologi juga menggunakan psikotes sebagai metode seleksi karyawan. Psikotes adalah tes yang digunakan dalam proses seleksi untuk membedakan karyawan yang dianggap mampu dan yang dianggap kurang mampu. Psikotes seleksi mengukur kualitas berikut (Aamodt, 2016 dalam Wicaksana et.al 2021).

a. Kemampuan kognitif

Kemampuan untuk memahami numerik secara lisan dan tertulis, daya ingat, logika, dan pembelajaran umum. Kemampuan ini sangat penting bagi mereka yang bekerja di bidang profesional, pendidikan, dan pekerjaan yang melihat bawahan. Sampai saat ini, CFIT 3 (tes intelegensi moral), IST (tes struktur intelegensi), dan TIU masih sangat populer di Indonesia. Persepsi terdiri dari penglihatan, tes buta warna, kejelasan pendengaran, dan bicara. Orang yang bekerja di bidang teknik seperti operator mesin biasanya membutuhkan kemampuan ini.

b. Psikometorik

Kecepatan jari, kontrol dan presisi, waktu reaksi, dan kecepatan gerak tubuh adalah semua aspek yang dibahas. Kemampuan ini sangat penting untuk orang yang bekerja di bidang seperti pembuatan kayu, polisi, pengendara truk, dan lainnya.

c. Karakter

Sebuah penelitian psikologi menunjukkan bahwa kepribadian seseorang juga membantu mereka dalam pekerjaan mereka. Di Indonesia, test ini populer sebagai bagian dari proses seleksi untuk mengetahui apakah seseorang cocok dengan pekerjaan dan perusahaan. Sampai saat ini, proses seleksi masih menggunakan tes grafis seperti menggambar orang, pohon, atau warteg. Selain itu, tes kepribadian berskala seperti MBTI dan Big 5 dapat digunakan; yang terakhir menunjukkan profil kepribadian yang dianggap cocok untuk posisi tertentu. Tentu saja, hal ini dapat membantu seorang recruiter dalam memilih kandidat yang ada.

**3. Wawancara Seleksi**

Karena dianggap sebagai langkah penting, wawancara seleksi alat seleksi sering digunakan. Wawancara, yang digunakan sebagai metode seleksi, adalah percakapan formal antara perekrut dan kandidat. Jika dilakukan dengan benar, lima keuntungan dari wawancara ialah;

- a. Kesan kuat tentang seberapa baik kandidat dapat diterima untuk bekerja di organisasi,
- b. Mendapatkan jawaban yang agak pasti atas pertanyaan apakah kandidat memiliki kemampuan untuk melaksanakan tugas yang akan diberikan kepadanya,
- c. Mendapatkan data untuk membandingkan kandidat yang diwawancarai dengan kandidat lain untuk posisi yang sama,
- d. Pewawancara lebih memahami pelamar,
- e. Kesempatan bagi kandidat yang diwawancarai untuk belajar lebih banyak tentang perusahaan yang akan mempekerjakannya melalui informasi yang diberikan oleh pewawancara

Pada dasarnya, wawancara dilakukan secara tatap muka antara pewawancara dan orang yang mengajukan lamaran. Namun, ada kemungkinan wawancara berkelompok, di mana seorang atau beberapa pewawancara

berbicara dengan sekelompok pelamar. Perlu ditekankan bahwa wawancara berkelompok dapat digunakan dalam kasus di mana beberapa pewawancara sekaligus memerlukan pandangan tentang diri para pelamar. Dengan kata lain, sangat penting bahwa wawancara dilakukan oleh sekelompok pewawancara yang tepat jika ada tingkat validasi informasi tentang pelamar yang cukup. Saat ini, paling sedikit lima jenis wawancara dikenal, yaitu:

- a. Wawancara yang tidak direncanakan,
- b. Wawancara yang diatur,
- c. Kombinasi dari struktur terstruktur dan tidak terstruktur,
- d. Mengatasi masalah,
- e. Wawancara di tengah stress

## **E. Model Penelitian Keabsahan Seleksi**

### **1. Masalah Kriteria Keberhasilan**

Dalam studi keabsahan peramalan, atau validasi peramalan, nilai prediktor dikoreksikan dengan nilai kriteria keberhasilan. Semua ukuran psikologi perusahaan bergantung pada kriteria keberhasilan ini (Blum & Naylor, 1968). Ada dua dimensi untuk kriteria keberhasilan: dimensi derajat abstraksi dan dimensi waktu (Drenth, 1975 dalam Munandar 2001). Tiga kriteria keberhasilan dapat diidentifikasi berdasarkan dimensi waktu:

- a. Kriteria keberhasilan langsung,
- b. Kriteria keberhasilan antara, dan
- c. Kriteria keberhasilan terakhir atau pokok.

Selain reliabilitas, kriteria keberhasilan juga harus dipertimbangkan untuk keabsahan sebelum digunakan untuk menghitung keabsahan peramal dari alat peramal.

### **2. Masalah Keabsahan Test (Test Validity)**

Sebagaimana disebutkan sebelumnya, seleksi adalah suatu kegiatan yang melibatkan peramalan. Dengan menggunakan alat ukur tertentu, para calon dievaluasi untuk mengetahui sejauh mana karakteristik pribadi mereka diperlukan oleh pekerjaan yang mereka lamar. Berdasarkan

hasil penilaian ini, para calon satu persatu diramal seberapa besar kemungkinan mereka akan berhasil di tempat kerja nanti. Keabsahan ramalan banyak bergantung pada keabsahan tes. Untuk menghitung keabsahan dan peramalan, model seleksi tradisional digunakan. Selain kelemahan yang disebutkan dalam Bab 1, model ini memiliki masalah dalam penerapan. Berikut ini adalah beberapa jenis keabsahan yang biasanya ditemukan dalam kombinasi dengan seleksi tenaga kerja:

Keabsahan Peramalan (*Predictive Validity*), Keabsahan peramalan tes didefinisikan sebagai tingkat ketepatan dengan mana tes dapat meramalkan perilaku yang efektif di tempat kerja. Misalnya, jika satu kelompok calon mendapatkan skor yang tinggi pada tes K, itu menunjukkan bahwa semua anggota kelompok akan berhasil pada pekerjaan tersebut; sebaliknya, jika kelompok calon lain mendapatkan skor yang rendah, itu menunjukkan bahwa mereka tidak akan berhasil pada pekerjaan yang sama. Jika hal ini terjadi, yaitu skor tinggi menunjukkan keberhasilan, dan skor rendah menunjukkan ketidakberhasilan, maka tes K memiliki keabsahan peramalan yang tinggi. Untuk posisi seperti jururawat, polisi, dan pengemudi, yang membutuhkan banyak tenaga kerja sekaligus, biasanya hanya sebagian kecil kandidat yang diterima. Studi keabsahan hanya dapat dilakukan pada kelompok yang diterima; kata lain, hanya mereka yang diterima. Untuk tujuan ini, Thorndike mengemukakan rumus untuk perhitungan koreksi yang diperoleh untuk korelasi (Guilford, 1973). Keabsahan yang diperoleh dari peramalan tidak murni.

Keabsahan Bersama (*Concurrent Validity*), Studi keabsahan peramalan sulit, jadi orang sering melakukannya bersama. Jika peramalan skor tes atau perilaku dalam situasi tes diketahui sebelum orang bekerja, keabsahan berbarengan diberikan kepada tenaga kerja yang bekerja. Seseorang dapat mengetahui perilaku mereka di tempat kerja dan saat

menjalani tes pada saat yang sama. Tujuan utama keabsahan bersama adalah untuk menghilangkan jarak waktu yang lama antara pengumpulan metrik peramalan (tes) dan metrik perilaku pada pekerjaan.

Keabsahan Konstruk (*Construct Validity*), menentukan sejauh mana alat ukur (tes) dapat mengukur apa yang hendak diukur dengan benar. Di sini, yang diperhatikan adalah struktur teoritikal itu sendiri, yang memungkinkan kita untuk menjelaskan perilaku tesnya. Misalnya, apakah tes kemampuan penalaran benar-benar mengukur kemampuan penalaran? Jika itu benar, kita dapat mengatakan bahwa mereka yang mendapatkan skor tinggi pada ujian ini memiliki kemampuan penalaran yang baik. Untuk menyelidiki keabsahan konstruk ini, skor tes harus dikaitkan dengan suatu standar, yang merupakan ungkapan tepat dari konstruk yang akan diukur. Skor yang tinggi pada kriteria ini menunjukkan bahwa tes mengukur konstruk dengan tingkat keabsahan yang tinggi. Studi keabsahan ini menghadapi masalah yang sama dengan studi keabsahan peramalan, yaitu menentukan kriteria yang tepat (dari konstruk).

Terakhir, Keabsahan Sintetik, Strategi keabsahan sintetik dapat digunakan untuk mengatasi jumlah contoh yang diperlukan untuk menentukan keabsahan peramalan. Ada kemungkinan bahwa berbagai jenis pekerjaan dapat dikategorikan atau dimasukkan ke dalam dimensi perilaku yang sama, berdasarkan gagasan keabsahan sintetik ini yang dikemukakan oleh Lawshe (1952). Prestasi dalam dimensi-dimensi pekerjaan ini akan menentukan validitas atau keabsahan tes. Kemudian, dengan menggunakan tes yang absah untuk masing-masing dimensi pekerjaan, satu baterai tes yang absah dapat disintesis untuk pekerjaan apa pun.

#### **F. Pusat Penaksiran (*Assesment Center*)**

Pusat penaksiran adalah prosedur pemeriksaan yang komprehensif dan baku yang menggunakan berbagai teknik serta digabungkan untuk menilai individu di berbagai tujuan.

*Assessment center* sebagai penilaian kerja yang berorientasi atau mengarah pada masa depan atau masa yang akan datang yang dikarenakan metode ini memiliki kemampuan untuk mengidentifikasi individu pada posisi tertentu, menentukan jenis pelatihan dan pengembangan yang diperlukan, melakukan penilaian terhadap posisi pekerjaannya saat ini, dan juga menilai posisi pekerjaan yang akan datang.

Tujuan dari penggunaan *assessment center* menurut kraut (1976) adalah sebagai berikut:

1. Karyawan dengan kompetensi yang memuaskan akan dilakukan seleksi untuk dilakukannya promosi keposisi manajerial
2. Identifikasi potensi manajemen tenaga pada awal dari karir mereka.
3. Penempatan jabatan yang sesuai dalam menggunakan bakat karyawan, serta pengembangan para tenaga kerja.
4. Pengembangan personal untuk membantu para karyawan dalam mengenali potensi dalam diri mereka mengenai kemampuan atau bakat dimiliki dan untuk meningkatkan kompetensi tersebut.

#### **1. Proses Pusat Penaksiran**

- a. Menelusuri lebih dalam uraian pekerjaan dan memberikan standar yang diharapkan dalam menyelesaikan pekerjaannya untuk identifikasi kompetensi pekerjaan manajerial.
- b. Mengembangkan alat-alat asesmen, dengan menentukan alat apa yang akan digunakan untuk melakukan pemeriksaan dan rangkaian apa yang harus dilakukan untuk melakukan pemeriksaan.
- c. Melakukan pendataan calon manajer, dan menentukan siapa yang akan diperiksa posisi dan jabatannya.
- d. Menentukan assessor, dalam melakukan pemeriksaan maka harus memilih pengawas yang dapat diandalkan dan mampu memeriksa secara objektif sesuai kebutuhan dari manajemen.

- e. Melaksanakan assessment, pemilihan waktu yang tepat untuk pemeriksaan dapat dilakukan.
- f. Prosedur yang digunakan para asesor untuk mengumpulkan dan memperoleh data perilaku akan disetujui dan digunakan sebagai bukti dari perilaku.
- g. Pembuatan laporan, hasil dari laporan pemeriksaan dan kesimpulan yang dibuat serta saran kepada manajemen tentang asensi ditulis oleh asesor.
- h. Pemberian umpan balik dan memberikan summary executive untuk menggambarkan akhir dari hasil kompetensi yang diungkapkan.

## 2. Metode Pusat Penaksiran

### a. *Management Business Game*

Para assessee dibagi kedalam kelompok-kelompok kecil. Dalam satu kelompok, ada yang memainkan peran seorang manajer umum, manajer keuangan, manajer pemasaran, manajer produksi, dan manajer personalia. Mereka, dalam memimpin usaha mereka masing-masing, membuat perencanaan dan anggaran tahunan. Para kelompok assessee saling bersaing. Setiap catur-wulan, setiap kelompok mendapat hasil dari kegiatan mereka selama catur-wulan itu. Berapa yang diproduksi, berapa yang terjual, dan berapa keuntungan/kerugian. Berdasarkan hasil-hasil tersebut setiap kelompok membuat, menyesuaikan anggaran dan perencanaannya. Berjalan sampai beberapa tahun. dalam kenyataan satu atau dua hari.

### b. *Leaderless Group Discussion dan Role Play*

Para assessee dibagi kedalam kelompok 6 orang. Setiap kelompok mendapat satu masalah untuk didiskusikan, tanpa ditetapkan adanya satu pemimpin diskusi. Masalah dan data yang diperlukan diberikan kepada mereka untuk dipelajari oleh masing-masing secara tersendiri (kira-kira setengah jam). Kemudian diskusi kelompok dimulai, lama waktu satu jam.

c. *Exercises Inbasket*

Setiap penilai atau peserta, yang bertindak sebagai manajer perusahaan, diberi tumpukan, bakul, atau kotak surat masuk yang berisi berbagai masalah dan data. Ada yang penting, ada yang tidak, dan ada yang relevan. Berdasarkan surat-surat masuk tersebut, penilai diberi waktu satu jam untuk menyelesaikan masalah yang dapat ditemui dengan menggunakan data yang terkandung dalam surat-surat masuk tersebut.

d. Membuat laporan dan menyampaikan laporan secara lisan.

Setiap penilai diminta untuk menulis laporan sepanjang satu jam berdasarkan data-data tentang produksi, keuangan, pemasaran, dan personalia. Laporan ini kemudian harus disampaikan secara lisan kepada direksi, dan penilai diberi kesempatan untuk mempersiapkan bahan untuk presentasi. Setengah jam diperlukan untuk penyajian.

# BAB 4

## PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN TENAGA KERJA PERTEMUAN KE-4

### A. Pengertian Pelatihan dan Pengembangan Tenaga Kerja

#### 1. Pengertian Pelatihan

Menurut (Salju, 2023), pelatihan adalah proses mengajarkan karyawan baru keterampilan yang mereka perlukan untuk melakukan pekerjaannya. Menurut Widodo (2015:82), pendidikan adalah serangkaian kegiatan individu yang secara sistematis mengembangkan keterampilan dan pengetahuan agar dapat berhasil di bidangnya. Pelatihan adalah pembelajaran yang memungkinkan karyawan melakukan pekerjaan saat ini sesuai standar. Suatu Perusahaan akan meningkat produktivitas nya Ketika terdapat Kerjasama dan hubungan baik kepada seorang manajer dan karyawan.karena dengan Perusahaan meningkatkan produktivitas karyawan akan lebih meningkatkan produktivitas Perusahaan tersebut. produktivitas bisa dikatakan dengan prestasi kerja karyawan,hasil dari kerja seorang karyawan harus memberikan hasil yang signifikan bagi Perusahaan secara pengalaman dan mempunyai manfaat yang sangat besar untuk Perusahaan.baik sekarang maupun di masa yang akan datang.

Sedangkan menurut (T. Hani Handoko,) Latihan dan pengembangan adalah berbeda. Latihan (training) dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci,

dan rutin. Latihan menyiapkan para karyawan untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan sekarang. Di lain pihak, bila manajemen ingin menyiapkan para karyawan untuk memegang tanggung jawab pekerjaan di waktu yang akan datang, kegiatan ini disebut pengembangan sumberdaya manusia. Pengembangan (development) mempunyai ruang lingkup lebih luas dalam upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap, dan sifat-sifat kepribadian (Wiliandari, 2018).

Perusahaan pastinya mempunyai cara agar tujuan yang mau dituju oleh Perusahaan mendapati keuntungan yang ingin dicapai nya.karyawan sangat berperan penting dalam keberhasilan suatu Perusahaan,meliputi perencanaan,pengorganisasian dan pengambilan Keputusan. seiring berkembang nya ilmu pengetahuan, Perusahaan harus menjadikan karyawan nya lebih profesional dalam menjalankan tugas di Perusahaan nya.oleh karena itu Perusahaan mempunyai inisiatif yaitu melakukan program pelatihan dan pengembangan bagi karyawan di Perusahaan.karna pelatihan dan pengembangan itu akan meningkatkan rasa percaya diri serta dapat di tujukan untuk meningkatkan produktivitas kerja.

## **2. Pengertian Pengembangan**

Menurut (Tarigan dan Nasution, 2014:147) Pengembangan sumber daya manusia adalah proses mempersiapkan orang-orang untuk tanggung jawab yang lebih efektif terkait dengan tugasnya dalam suatu perusahaan, yang dicapai dengan meningkatkan kemampuan intelektual untuk melakukan pekerjaan lebih baik. Pengembangan sumber daya manusia dengan demikian merupakan suatu kegiatan yang dilaksanakan secara sadar yang mendorong pegawai atau karyawan untuk memperoleh lebih banyak keterampilan atau kemampuan sehingga dapat memenuhi tuntutan dunia kerja di masa depan (Apriliana & Nawangsari, 2021).

Pengembangan sumber daya manusia merupakan suatu proses atau kegiatan yang bertujuan dalam meningkatkan atau memajukan beberapa aspek dari individu, organisasi, Masyarakat maupun teknologi. proses tersebut meliputi perencanaan, pelaksanaan, evaluasi dan pemeliharaan untuk mendapatkan pencapaian hasil yang di harapkan. pengembangan dapat mencakup berbagai bidang, seperti pengembangan produk, pengembangan kompetensi, pengembangan regional, atau penempatan staf yang bertujuan untuk mencapai kemajuan dan keberlanjutan.

## **B. Teori-Teori Pembelajaran Pelatihan dan Pengembangan**

Batasan pembelajaran yang diterima secara luas adalah bahwa pembelajaran adalah (Salmoni, Schmidt, & Walter, 1984) perubahan yang relatif permanen, yang dihasilkan dari latihan atau pengalaman dalam kemampuan untuk merespons. Chisnall (1995) menyatakan bahwa pembelajaran didefinisikan sebagai *more or less permanent change in behavior which occurs as a result of practice. It acts as an intervening, unobserved variable linking the two sets of observables.* Perubahan dalam pembelajaran dapat disebabkan oleh pengalaman, pemahaman, dan praktek.

### **1. Connectionist Theory (keterkaitan)**

*Teory* yang didasarkan pada asosiasi jarak antara rangsangan dan jawaban. Pengembangan perilaku yang dipostulasikan sebagai hasil dari suatu subjek yang telah dipaparkan. Persepsi dan kesadaran (*insight*) tidak pernah dianggap sebagai pengaruh dalam proses pembelajaran. Hull mengembangkan hukum hasil Thorndike dan menghubungkan dengan faktor motivasi. Dia menunjukkan bahwa pembelajaran asosiatif dan pembelajaran coba-coba efektif karena dapat memenuhi kebutuhan, dan pembelajaran hanya terjadi ketika hasilnya memenuhi dan memenuhi kebutuhan spesifik dalam perusahaan. Menurut Chisnall (1995) teori pembelajaran dari Hull yang didasari oleh pembentukan kebiasaan memiliki empat variabel (perubahan), yaitu:

- a. jumlah dari pengukuhan atau cobaan;
- b. besaran (magnitude) dari hadiah;
- c. penundaan waktu dalam penerimaan hadiah;
- d. jangka waktu yang telah lewat antara rangsang dan jawaban.

Oleh karena itu, kekuatan suatu kebiasaan bergantung pada berbagai pengubah, dan teori ini lebih canggih daripada teori pembelajaran perilaku S-R (stimulus-response) yang sederhana. Dalam sebuah pembelajaran perilaku tertentu yang pada permulaannya dihasilkan secara acak dapat diperkuat melalui beberapa kali pengukuhan kembali. Terdapat empat macam pesisipan kembali (*reinforcements*) atau biasa disebut juga *contingencies of reinforcements* guna agar menguatkan perilaku tertentu dan melemahkan perilaku lainnya (Miner, 1992):

- a. Pengukuhan kembali yang positif (*positif reinforcement*)

Hal ini menyangkut pemberian penghargaan khusus berdasarkan sebagaimana seorang memperlihatkan perilaku yang diinginkan (misalnya, seorang karyawan menerima penghargaan atas pencapaiannya, jika dia tidak melewatkan satu hari kerja pun selama satu tahun kerja), imbalan ini dapat berupa hadiah fisik seperti makanan, air, atau seks, namun dalam konteks organisasi, dapat berupa promosi, kenaikan gaji, pujian, dan kondisi kerja yang lebih sesuai dengan keinginan. Hadiah yang berarti bagi satu orang belum tentu mempunyai arti yang sama bagi orang lain. Ini tergantung pada pengalaman sebelumnya.

- b. Pembelajaran dengan upaya penghindaran (*Avoidance Learning*)

Ini melibatkan penarikan diri atau menghindari situasi kurang menyenangkan pada saat perilaku tersebut terjadi. Misalnya, seorang karyawan mungkin menghindari atau mencegah pelaksanaan suatu pekerjaan yang menurutnya benar karena atasannya akan memarahinya karena melakukan hal tersebut. Sebaliknya,

dia bekerja dengan cara yang dia tahu dapat diterima oleh atasan. Maka, pengukuhan kembali ini dapat disebut pengukuhan kembali yang negative (*negative reinforcement*).

c. Penghapusan atau Penghilangan (*Extinction*)

Hal ini melibatkan penarikan diri dari penguatan positif sehingga perilaku yang tidak diinginkan melemah dan akhirnya hilang. Misalnya, seorang pekerja mengungkapkan pendapatnya yang tidak masuk akal kepada atasannya di setiap kesempatan. Atasannya mencoba mendengar bawahannya itu (penguat-kembali positif) namun akhirnya membiarkan bawahan bicara tanpa menjawab.

d. Penghukuman (*Punishment*)

Melibatkan penerapan konsekuensi negative ketika perilaku yang tak diinginkan terjadi, dengan maksud dapat mengurangi frekuensi terjadinya perilaku tersebut (dan pada akhirnya menghilangkannya) pengukuhan dengan cara ini sering kali gagal karena: (Miner, 1992)

- 1) Hanya menekankan (tidak menimbulkan) suatu perilaku sementara dan tidak mengubahnya secara permanen
- 2) Menimbulkan perilaku emosional dan sering ditunjukkan kepada orang yang memberinya hukuman.
- 3) Dapat merubah sikap umum terhadap situasi yang ada, misalnya anak sering bertanya setiap kali dia mengajukan pertanyaan, dia ditegur dan diberi tahu bahwa dia tidak boleh menanyakan pertanyaan itu. Bahkan dalam situasi lain di mana ia diharapkan untuk bertanya (misalnya pada saat proses pembelajaran atau diskusi kelompok) dan sebenarnya perlu bertanya, ia tetap diam dan tidak bertanya.

- 4) Dapat membuat orang yang memberikan hukuman sebagai “penolak stimulus” sehingga dia tidak dapat melakukan perilaku yang dianggap sebagai penguatan positif.

## 2. *Cognitive Theory*

*Cognitivists* menganggap pembelajaran sebagai proses mengorganisasikan pengetahuan yang telah ada pada seseorang dalam kaitannya dengan masalah tertentu, menurut Chisnall (1955). Penyadaran atau pemahaman muncul sebagai hasil dari penstrukturan kembali persepsi, yang merupakan karakteristik utama dari kegiatan intelektual. Seseorang dapat mengingat hal-hal seperti perilaku orang yang sangat rajin. Pada saat berbicara dengan orang tersebut, ada informasi tambahan yang diperoleh, misalnya: ada informasi tentang kerajinannya dalam bekerja. Data tidak hanya ditambahkan dalam proses pembelajaran ini, tetapi pandangan dan sikap juga dipengaruhi.

Teori pembelajaran kognitif sangat penting karena memperhatikan pembentukan, akibat, atau pengaruh sikap terhadap perilaku, dan orang dianggap sebagai pemecah masalah yang aktif yang dipengaruhi oleh lingkungannya. Pengumuman berusaha mengatasi perbedaan antara teori-teori connectionist dan teori-teori kognitif. Dalam model S-R (Stimulus-Response), ubahan yang mempengaruhi (*intervening variable*) mengacu pada pengamatan dan keyakinan (*beliefs*), yaitu kognitif, yang berfungsi sebagai kekuatan yang mengorganisasi dalam menyuluh respons dan memilih rangsang-rangsang. S-O-R, singkatan dari *Stimulus Organism Response*, adalah model yang diusulkan. Istilah *Sign Gestalt* diperkenalkan di sini. Orang-orang dididik untuk berpikir bahwa beberapa jenis perilaku dapat membantu mencapai tujuan yang diinginkan. Harapan mereka didorong oleh tanda-tanda yang memastikan bahwa jawaban akan menghasilkan tercapainya tujuan pikiran mereka. Agar program pelatihan dan pengembangan

berhasil, mereka harus didasarkan pada konsep dan prinsip pembelajaran yang dikembangkan dari teori pembelajaran.

## **C. Konsep dan Prinsip Pembelajaran**

### **1. Konsep Pembelajaran**

Konsep pembelajaran Agar proses pembelajarannya dapat efektif diperlukan konsep belajar. Peserta didik tidak langsung menerima proses pembelajaran (Rogers dan Horrocks, 2010). Hal-hal tersebut memerlukan banyak hal yang harus dibangun oleh institusi dan dirinya sendiri secara umum. Untuk belajar dengan baik perlu dibangun struktur psikologis yang mempunyai dasar perilaku.

- a. Motivasi: Motivasi belajar pekerjaan secara umum. efektifnya, jika ada motivasi belajar, maka diperlukan motivasi agar seseorang mau belajar (motivasi ekstrinsik). Misalnya, seseorang mengikuti kursus komputer karena berharap akan lebih mudah mendapatkan pekerjaan setelah menyelesaikan kursus tersebut, karena merasa mempunyai kemampuan untuk itu, atau karena ingin dihargai oleh keluarganya. berbeda-beda, namun memiliki motif yang menjadi motivasi kuat membuat seseorang mau belajar.
- b. Penguatan positif: Suatu peristiwa yang meningkatkan suatu perilaku sehingga perilaku tersebut terulang kembali. Oleh karena itu, peserta pelatihan harus diberikan sesuatu yang dapat menguatkan perilakunya agar dapat mengikuti pelatihan dengan baik. Meskipun sistem insentif efektif dalam memperkuat perilaku belajar, namun sistem insentif bukanlah satu-satunya hal yang dapat memperkuat perilaku tersebut. Menciptakan aturan belajar yang mengikat dan nyaman juga dapat memperkuat perilaku.
- c. Informasi Hasil: Secara umum siswa merasa bosan jika materi pembelajaran yang diterimanya adalah materi yang sudah dipelajari dan diikuti berkali-kali. Pengetahuannya tidak bertambah, sehingga mereka juga

perlu mengetahui ilmu apa yang dipelajarinya. Selain mengetahui materi pembelajaran, mereka juga ingin mengetahui hasil mengikuti pelatihan. Dengan mengetahui hasilnya, peserta dapat fokus pada apa yang belum dipelajarinya.

- d. *Experiential Learning*: Pembelajaran membutuhkan latihan dan apresiasi. Hal ini dapat dilakukan dengan latihan. Peserta dilatih untuk menghadapi tugas nyata secara langsung. Pendekatan ini memberikan kesempatan kepada peserta pelatihan untuk mempertahankan dan melakukan pekerjaan nyata pada posisi yang mereka jalankan. Segala tugas, tanggung jawab, dan permasalahan bersifat nyata dan dapat dijadikan bahan pertimbangan apakah peserta pelatihan telah memenuhi persyaratan kualifikasi prestasi pelatihan.

## 2. Prinsip Pembelajaran

Menurut (Nurdin dan Andriantoni, 2019)(Mardicko, 2022) menguraikan beberapa prinsip pembelajaran, yaitu:

- a. Kaitannya dengan tujuan anak. Pembelajaran harus sesuai dengan tujuan yang bermakna bagi anak. Pembelajaran yang diberikan guru tentunya memotivasi, mengembangkan inisiatif, kreativitas dan kemandirian anak.
- b. Kesenambungan Perkembangan. Segala sesuatu yang dipelajari anak di sekolah berkaitan dengan kegiatan ekstrakurikuler dan ekstrakurikulernya.
- c. Keunikan Kecepatan Belajar. Setiap anak mempunyai kecepatan belajarnya masing-masing, sehingga guru harus berusaha keras untuk mencapainya. Guru dapat memberikan materi dengan tingkat kesulitan yang berbeda-beda.
- d. Mempelajari beberapa hal sekaligus. Selain mempelajari kurikulum, anak-anak (Mardicko, 2022) mempelajari hal-hal seperti mengajar dan membenci. Hasil belajar sekunder inilah yang disebut Pembelajaran Afektif, yang

tidak kalah pentingnya karena mempengaruhi kepribadian anak.

- e. Beradaptasi dengan kedewasaan anak. Tidak semua anak pada usia yang sama itu sama. Mengharapkan lebih banyak dari seorang anak sebelum mereka cukup dewasa akan berdampak/merugikan anak tersebut. Demikian pula, jika Anda tidak menantang anak Anda dengan tugas-tugas sesuai kemampuannya, ada kerugian yang sama. Oleh karena itu, guru perlu mengenal siswanya lebih baik.

## **D. Penyusunan Program Pelatihan dan Pengembangan**

### **1. Analisis Kebutuhan Pelatihan**

Penentuan kebutuhan pelatihan dapat dilakukan melalui analisis sebagai berikut: menentukan apa yang ingin dicapai; mengidentifikasi tugas utama analisis; membagi tugas utama menjadi sub tugas; mengidentifikasi keberadaan sumber daya manusia; menentukan sumber daya manusia yang mampu melaksanakan tugas; meninjau jadwal dan jadwal yang telah ditetapkan; Perencanaan SDM dalam jadwal yang dibuat untuk pelaksanaan tugas; meninjau rencana untuk memastikan bahwa seluruh kegiatan mencakup seluruh tujuan; memeriksa beberapa rencana sebelum melakukan analisis (Ma'ari dan Kartika, Ajrina dan Yuningsih, 2016). Alasan diadakannya analisis kebutuhan pelatihan dalam organisasi adalah sebagai berikut: Penempatan pegawai tidak sesuai dengan kualifikasi, persiapan profesional pegawai yang kurang, tingkat pelatihan dan pendidikan yang tidak efektif, sedangkan bagi pegawai itu sendiri, penyebabnya adalah kemampuan pegawai dalam melakukan pekerjaan dan memberikan pelayanan publik (Kartika, 2022). (Mardicko, 2022)

### **2. Mendesain Program Pelatihan**

Perencanaan pelatihan tidak hanya dilakukan melalui konsep saja, penyelenggara pelatihan juga harus merencanakan lokasi pelatihan, jadwal, media, metode yang

ditawarkan, pemateri dan materi, serta merencanakan proses pelaksanaan pelatihan, misalnya pelatihan proses (Asir dan Rahmi, 2021). Alur Desain Penelitian: Pertama, menganalisis peta kompetensi peserta diklat dengan menggunakan model cluster atau pengelompokan, karena model ini menunjukkan satu kelompok kompetensi tanpa ketergantungan berurutan antara yang lain, meskipun semuanya saling berkaitan. Kedua, mengembangkan alat evaluasi hasil pelatihan. Dalam merancang alat untuk mengevaluasi hasil latihan, dimulai dengan pembuatan tabel berdasarkan tujuan latihan umum dan tujuan latihan khusus, setelah itu direduksi menjadi alat untuk mengevaluasi hasil latihan. Ketiga, dalam merencanakan strategi pelatihan, strategi pelatihan yang direncanakan meliputi: (1) tahap awal, yang terdiri dari pemberian gambaran singkat, mengkomunikasikan makna dan manfaat, serta melaksanakan tujuan pelatihan tertentu; (2) tahap penyajian, terdiri atas pemberian uraian dan rangkuman; dan (3) tahap akhir yang terdiri dari tes formatif, umpan balik, dan kesimpulan substantif. Bagian keempat merangkum seluruh rangkaian perencanaan pembuatan program pelatihan. Mata pelajaran adalah rencana seorang guru/pelatih untuk mengembangkan pembelajaran suatu mata pelajaran (Fadillah dkk., 2021).

### **3. Mengembangkan dan Menyusun Materi Pelatihan**

Dalam pengembangan materi pelatihan, perhatian diberikan pada aspek-aspek berikut: kejelasan materi yang disampaikan, kesesuaian materi dengan kebutuhan karyawan, kegunaan materi bagi karyawan dalam kehidupan kerja, kesesuaian materi pelatihan. pemilihan topik. sebagai langkah pertama. mengenalkan keterampilan pada pegawai, pengembangan materi pelatihan mudah dipahami, cakupan isi materi, kesesuaian pemilihan materi dengan kondisi yang berlaku, kesesuaian materi pelatihan infografis dengan tujuan organisasi, pentingnya kesesuaian materi pelatihan dengan potensi yang dimiliki pegawai, kesesuaian urutan materi pelatihan yang dikembangkan dan

konsistensi materi satu dengan materi lainnya (Vachrenisa et al., 2020). Selain itu, materi pelatihan dapat dikembangkan dengan mengacu pada beberapa kriteria, yaitu: tujuan pembelajaran yang jelas; bahan kemasannya yang menarik beserta contoh dan gambarnya; adanya tugas untuk mengukur keterampilan pelatihan peserta; materi berkaitan erat dengan kondisi kerja, tugas dan konteks; menggunakan bahasa yang mudah dipahami dan komunikatif; adalah ringkasan.

#### **4. Implementasi Pelatihan**

Dalam melaksanakan pelatihan harus memperhatikan bagaimana materi disampaikan, bagaimana pelatihan dibuka, materi apa yang diberikan dan bagaimana penutupan pelatihan (Asir dan Rahmi, 2021). Dalam melaksanakan program pelatihan harus mempertimbangkan lokasi dan pelaksanaan pelatihan serta objek lainnya, merencanakan program pelatihan, melaksanakan program dan memantau kemajuan peserta pelatihan (Bachtiar, 2021). Pelatihan dapat dilakukan dengan beberapa cara, yaitu pertama melalui metode kelas, dengan guru berdiri secara fisik di depan siswa, kelebihanannya guru dapat langsung menyampaikan informasi; kedua, studi kasus dimana peserta belajar memecahkan suatu kasus dan belajar dari kasus tersebut; ketiga, role play, yaitu metode yang meminta peserta untuk memberikan jawaban atas permasalahan spesifik yang dapat ditemui di tempat kerja dalam kehidupan nyata; keempat Pelatihan kerja-adalah metode yang memungkinkan karyawan mempelajari tugas pekerjaan saat mereka melakukannya. Kelima adalah pelatihan tim, yaitu pelatihan yang berfokus pada pengajaran pengetahuan dan keterampilan kepada individu yang diharapkan dapat bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama (Mondy dan Martocchio, Gustiana et al., 2022).

## 5. Evaluasi Pelatihan

Evaluasi pendidikan adalah proses sistematis pengumpulan informasi deskriptif yang diperlukan untuk membuat keputusan pendidikan yang efektif terkait dengan pemilihan, penerapan, evaluasi, dan modifikasi berbagai kegiatan pembelajaran. Tujuannya untuk mengetahui tingkat kemajuan/pembelajaran dari program pelatihan. Pelatihan peserta, menempatkan peserta pada situasi belajar mengajar yang sesuai dengan tingkat keterampilan, minat dan karakteristik peserta, dan hasil evaluasi digunakan sebagai umpan balik untuk memperbaiki proses pelatihan (Werner dan Simone 2006; Hamalik 2007; , Rochjadi ). , 2014). Program pelatihan mendapat 3 (tiga) evaluasi, yaitu: pertama, evaluasi proses. Hal ini mengacu pada implementasi perencanaan program. Hal ini mengacu pada bagaimana pelatih menggunakan sumber daya (fisik dan manusia) untuk mengidentifikasi tujuan perilaku. Kedua, beri peringkat pada produk.

### E. Model Pelatihan Keefektifan Program Pelatihan dan Pengembangan

#### 1. Metode Pelatihan *On Job Training*:

- a. *Job Instruction Training* atau latihan instruksi jabatan suatu bentuk pelatihan bagi para manajer atau supervisor untuk dilatih dalam memimpin sebuah tim.
- b. *Coaching* adalah bentuk pelatihan dan pengembangan yang dilakukan dalam organisasi, di mana para supervisor membimbing karyawan untuk melakukan pekerjaan secara informal dan spontan.
- c. Rotasi Pekerjaan adalah program yang direncanakan secara formal yang menugaskan karyawan ke beberapa pekerjaan yang berbeda dan di berbagai bagian organisasi untuk meningkatkan pengetahuan tentang pekerjaan tersebut.
- d. *Apprenticeship* adalah pelatihan yang menggabungkan pembelajaran di kelas dengan praktik lapangan.

2. Metode Pelatihan *Off TheJob Training*:
  - a. *Lecture*: Suatu metode pelatihan yang dilakukan oleh seorang ahli atau spesialis yang memberikan penjelasan tentang keterampilan dalam pekerjaan.
  - b. *Video Presentation*: Suatu proses yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan para tenaga kerja, melalui video presentasi yang menarik dan efektif.
  - c. *Vestibule Training / Simulation*: Proses pelatihan jasmani yang berguna untuk meningkatkan kemampuan keseimbangan dan koordinasi tubuh.
  - d. *Role Playing*: Pelatihan yang digunakan untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam penanganan situasi sulit serta problem solving.
  - e. *Case Study*: Sebuah proses pembelajaran melalui sebuah kasus tertentu yang dihadapkan kepada sih karyawan.
  - f. *Self-Study*: Pelatihan melalui pemahaman terhadap diri sendiri, mulai dari kekurangan yang dimiliki dan cara mengantisipasinya.
  - g. *Program Learning*: Program yang bertujuan untuk peningkatan kinerja karyawan melalui instruktur internal perusahaan, konsultan maupun sebuah lembaga pelatihan dalam perusahaan.
  - h. *Laboratory learning*: Pengajaran melalui pengalaman yang dimiliki oleh karyawan yang bersangkutan atau terjun untuk mempraktekan secara langsung.
  - i. *Action Learning*: Pelatihan yang memiliki fungsi untuk mendorong karyawan untuk mencari solusi kreatif terhadap masalah yang akan dihadapi di dalam pekerjaan mereka.

### 3. Faktor Efektivitas pada pelatihan

Selain dari pada berbagai macam model atau metode yang digunakan pada pelatihan dan pengembangan, ada pula beberapa faktor yang menjadi keefektifitasan dalam pelatihan, seperti berikut:

- a. Partisipasi merupakan keterlibatan peserta dalam kegiatan aktif dan langsung dalam program pelatihan

- b. Repetisi adalah melakukan sesuatu secara berulang-ulang dalam upaya menanamkan ide dalam ingatan seseorang,
- c. Relevan adalah pelatihan yang memiliki manfaat yang sangat penting bagi seseorang,
- d. Pemindahan bertujuan untuk membantu individu untuk mengatasi masalah emosi atau perasaan buruk lain di lingkungan sebelumnya.
- e. Timbal balik merupakan memberikan informasi tentang kemajuan yang telah dicapai dan memilah apa yang perlu ditingkatkan atau dipertahankan untuk pelatihan.

# BAB 5

## KONDISI KERJA DAN KEREKAYASAAN KERJA PERTEMUAN KE-5

### A. Pengantar Psikologi Kerekayasaan

Di bab ini akan membahas masalah tambahan yang mengancam proses interaksi manusia dengan lingkungan kerjanya, seperti pengaruh timbal balik dari berbagai kondisi kerja dengan tenaga kerjanya serta rancangan pekerjaan seperti peralatan kerja, prosedur kerja, dan desain ruang kerja, yang disesuaikan dengan keterampilan dan keterbatasan manusia dan tenaga kerja. Psikologi kerekayasaan (juga dikenal sebagai psikologi engineering) adalah istilah yang digunakan untuk menggambarkan desain ini.

Menurut Chapanis dalam (Munandar, 2014), Psikologi kerekayasaan mencakup kerekayasaan faktor manusia (*human factor engineering*), biomekanika (*biomechanics*), ergonomika (*ergonomics*), psikoteknologi, dan psikologi eksperimen terapan. Psikologi kerekayasaan fokus pada penemuan dan penerapan informasi tentang perilaku manusia terkait dengan mesin-mesin, peralatan pekerjaan, dan lingkungan kerja. Tujuannya adalah untuk membantu dalam merancang peralatan, tugas, tempat kerja, dan lingkungan kerja sehingga mereka sesuai dengan kemampuan dan keterbatasan tenaga kerja.

Chapanis juga mengatakan bahwa kerekayasaan faktor-faktor manusia umumnya digunakan untuk bidang yang memperhatikan unjuk kerja (*performance*), perilaku manusia, dan pelatihan dalam sistem mesin manusia; rancangan dan pengembangan sistem mesin manusia; dan penelitian medis dan

biologis yang berkaitan dengan sistem. Psikologi kerekayasaan melihat pekerja sebagai makhluk biologis dan psikologis dengan banyak keterbatasan dan keahlian yang ditentukan oleh pendidikan mereka. Tugas psikolog rekayasa psikologi ialah mengubah semua dan alat yang digunakan manusia di tempat kerja atau lingkungan kerja mereka untuk menjadikannya lebih sesuai dengan manusia.

Menurut Chapanis, kerekayasa faktor manusia dianggap sebagai istilah umum untuk bidang yang diperhatikan:

1. Unit Kerja (*Performance*), perilaku manusia, dan pelatihan dalam sistem mesin manusia
2. Rancangan dan pengembangan dari sistem-sistem mesin manusia
3. Penelitian medis dan biologis yang berkaitan dengan sistem

Dari perspektif ini, sebagian dari ilmu manusia (seperti anatomi, antropometri, fisiologi terapan, kesehatan lingkungan, sosiologi, dan toksikologi) berkontribusi pada kerekayasaan faktor-faktor manusia, dan sebagian lagi dari ilmu kerekayasaan (seperti rancangan industri dan riset operasi).

Tugas psikologi kerekayasaan adalah dengan mengubah:

1. Mesin-mesin dan alat-alat yang digunakan manusia dalam pekerjaannya
2. lingkungan tempat ia bekerja, untuk membuat pekerjaannya lebih sesuai bagi manusia.

Selanjutnya, Singleton (1972) berpendapat bahwa ergonomi teknologi rancangan kerja didasarkan pada ilmu-ilmu biologi manusia: anatomi, fisiologi, dan psikologi. Anatomi memperhatikan struktur dan fungsi tubuh, dan fisiologi memperhatikan fungsi dan perilaku. Batasan McCormick (1970) tentang kerekayasaan faktor-faktor manusia adalah bahwa tujuan dari kerekayasaan faktor-faktor manusia adalah untuk mendukung atau mendorong penggunaan yang efektif dari benda fisik dan fasilitas yang digunakan orang dan untuk memelihara atau mendukung nilai-nilai manusia tertentu,

seperti kesehatan, keselamatan, dan kepuasan, selama proses ini (Munandar, 2014).

Jadi, kerekayasaan (faktor-faktor manusia) dapat dianggap sebagai proses merancang untuk penggunaan manusia karena mencakup penerapan sistematis dari informasi yang relevan tentang ciri-ciri dan perilaku manusia pada rancangan atau desain benda-benda yang digunakan orang, metode penggunaannya, dan lingkungan tempat orang bekerja dan hidup.

## **B. Kondisi Kerja**

Kondisi kerja didefinisikan sebagai serangkaian situasi atau kondisi lingkungan kerja di suatu perusahaan yang menjadi tempat kerja para pekerja yang bekerja di tempat ini. Kondisi kerja yang baik adalah ketika tempat kerja nyaman dan mendukung pekerja untuk melakukan aktivitasnya dengan baik. Hal ini mencakup segala sesuatu yang ada di tempat kerja yang dapat mempengaruhi kinerja dan keselamatan dan keamanan karyawan. Situasi atau kondisi kerja yang dialami oleh pegawai saat menjalankan tugas mereka, terutama dalam menyelesaikan tugas yang telah ditugaskan, dipengaruhi oleh lingkungan tempat mereka bekerja. Kondisi tempat kerja memengaruhi kinerja pegawai dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang telah dibebankan pada mereka.

### **1. Kondisi Fisik Kerja**

Kondisi fisik tempat kerja terdiri dari fasilitas fisik yang berhubungan dengan pekerjaan. Menurut Munandar (2014), lingkungan tempat kerja perhatikan beberapa elemen, seperti:

#### **a. Iluminasi (Penerangan)**

Pekerjaan yang memerlukan ketelitian dan kejelian mata, seperti memperbaiki jam tangan, perakitan elektronika, yang menuntut kadar cahaya yang lebih tinggi dibandingkan dengan pekerjaan yang tidak memerlukan penglihatan yang tajam. Faktor lain dari iluminasi adalah distribusi cahaya dalam kamar atau

daerah kerja, Dalam ruangan kerja, cahaya harus didistribusikan secara merata untuk memaksimalkan penglihatan. Jika cahaya lebih tinggi daripada sekitarnya, itu dapat menyebabkan kelelahan mata. Sinar yang menyilaukan juga meningkatkan ketegangan mata dan mengurangi efisiensi visual sinar yang menyilaukan dapat di timbulkan langsung oleh sumber cahaya tersebut atau oleh bidang-bidang yang memiliki pemantulan sinar yang tinggi. Silau di tempat kerja dapat diatasi dengan berbagai cara Sumber cahaya yang sangat terang dapat "ditutupi" dengan pelindung atau diletakkan di luar pandangan karyawan.

b. Warna

Dengan pemilihan warna yang tepat, dapat mempengaruhi dan mengontrol bagaimana seseorang berperilaku di lingkungannya. Selain itu warna memiliki kemampuan untuk menciptakan suasana yang diinginkan oleh karena itu, warna atau kombinasi warna yang tepat dapat meningkatkan produksi, menurunkan kecelakaan dan kesalahan, dan meningkatkan semangat kerja. Namun Warna memiliki arti di tempat kerja dan di ruangan. Warna dapat di gunakan sebagai:

- 1) Alat sandi atau *coding device*: Biasanya menggunakan warna kontras atau warna-warna kuat sehingga kontras warna yang ada memudahkan penglihatan Misalnya alat pemadam kebakaran berwarna merah dan peralatan pertolongan pertama berwarna hijau.
- 2) Menghindari timbulnya ketegangan mata: Menurut Suyatno (Munandar, 2014) sangat penting untuk memastikan bahwa warna dinding dan perabotan dalam ruangan sesuai satu sama lain agar penglihatan lebih relaks. Putih memantulkan cahaya lebih baik daripada gelap.
- 3) Alat Ilus: Ruangan Kerja yang di cat dengan warna gelap menyebabkan ruangan terasa teras lebih sempit dan tertutup daripada dengan dinding yang berwarna

terang memberikan rasa ruangan yang lebih luas dan terbuka. Penggunaan warna yang salah akan menciptakan suasana yang sempit dan tertutup.

c. Bising (Noise)

Kebisingan adalah Suara yang tidak dikehendaki yang berasal dari alat proses produksi atau alat kerja dapat menyebabkan gangguan pendengaran Bising biasanya di anggap sebagai bunyi atau suara yang tidak diinginkan, yang mengganggu. Dalam Kehidupan sekarang ini bising merupakan keluhan yang banyak di dengar seperti suara yang di timbulkan oleh ramai nya lalu lintas, oleh suara mesin, oleh keras nya suara, radio, TV, dan sebagai nya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa bunyi-bunyi yang tidak kenal lebih mengganggu dan menjengkelkan daripada bunyi-bunyi yang telah di kenal. Nada yang sangat tinggi dan nada yang sangat rendah lebih mengganggu daripada nada-nada dari rentang tengah. Bunyi menjadi menjadi kurang mengganggu jika merupakan bagian dari pekerjaan yang di lakukan.

d. Musik dalam Bekerja

Musik yang mengiringi kerja dapat meningkatkan produktivitas karyawannya. Musik tampaknya memiliki pengaruh yang baik pada pekerjaan-pekerjaan yang sederhana, rutin, dan monoton sedangkan pekerjaan yang lebih majemuk membutuhkan konsentrasi yang tinggi pengaruh nya dapat menjadi negatif pada pekerjaan tersebut. Suyatno (Munandar A. S., 2014) mengatakan bahwa ada beberapa faktor yang harus dipertimbangkan saat memilih musik pengiring kerja:

- 1) Musik harus dimainkan saat bekerja untuk menenangkan suasana akustik.
- 2) Musik akan menenangkan pekerja tangan dan pekerjaan yang memerlukan sedikit kegiatan mental.
- 3) Musik tidak akan bernilai tinggi jika ada suara atau bunyi lain yang cukup keras.

- 4) Musik bernada meriah dimainkan secara singkat pada awal hari, pertengahan hari, dan untuk meningkatkan gairah.
- 5) Musik tidak boleh terlalu lambat atau terlalu cepat, karena irama yang lambat akan membuat karyawan mengantuk, sedangkan Irama yang terlalu cepat akan membuat Anda tidak fokus.

## **2. Kondisi Lama Waktu Kerja**

### **a. Jam Kerja**

Salah satu cara untuk meningkatkan pengurusan waktu adalah dengan merencanakan pekerjaan yang akan datang. Jika perencanaan pekerjaan tidak dibuat dengan baik, tidak ada yang dapat membantu menentukan apakah pekerjaan yang sedang dilakukan selaras dengan tujuan yang ingin dicapai.

### **b. Kerja Paro waktu**

Pada Kelompok ini ialah tenaga kerja muda yang menyukai gaya hidup yang lentur, yang memungkinkan mereka untuk bekerja paro waktu. Yang termasuk kelompok ini juga ialah mereka yang telah menjalani pensiun Mereka senang dengan peluang untuk bekerja paro-waktu karena, dapat memenuhi kebutuhan mereka akan aktivitas yang bermakna serta mendapatkan tambahan penghasilan. Banyak juga pegawai negeri sipil yang setelah jam kerja pada sore hari nya bekerja sebagai tenaga kerja paro waktu pada organisasi tertentu atau memiliki dagang usaha kecil-kecilan sendiri.

### **c. Empat Hari Minggu Kerja**

Mengurangi jumlah hari kerja dalam seminggu perusahaan berharap akan terjadi peningkatan pada produktivitas dan efisisensi pekerja dan pengurangan dari jumlah absensi tenaga kerja. Ada anggapan bahwa manusia memerlukan istirahat lebih lama dari hanya satu hari saja. Maka timbulah sekarang aturan tentang lima hari kerja dan dua hari libur.

#### d. Jam Kerja Luntur

Dengan fleksibilitas jam kerja, karyawan memiliki kesempatan untuk memilih waktu kerja yang paling produktif atau waktu yang paling nyaman untuk bekerja. Penetapan berapa lama setiap tenaga kerja akan bekerja setiap harinya ditentukan berdasarkan peorangan dalam setiap bagian atau seksi sebagai fungsi dari kebutuhan. Jam kerja lentur tampaknya sesuai untuk berbagai macam pekerjaan seperti penelitian dan pengembangan, perkantoran, pabrikan ringan dan berat. Namun sulit untuk menerapkan jam kerja lentur dalam pekerjaan lini perakitan dan kerja *shift* karena adanya saling ketergantungan yang sangat tinggi antara para tenaga kerjanya.

### C. Sistem Mesin-Manusia

Sistem Mesin-Manusia adalah suatu sistem penyelesaian pekerjaan dimana kedua komponen (komponen manusia, dan komponen mesin) saling bekerja dengan komponen lain sebagai pelengkapannya. Sistem Mesin-Manusia memiliki 2 macam, yakni:

1. **Sistem Mesin-Manusia ber-ikal terbuka (*Open-loop Man-Machine System*)** merupakan suatu sistem dimana manusia memiliki keharusan untuk mengendalikan mesin. Sistem Mesin Manusia ber-ikan terbuka memiliki sifat yang sederhana, sistem ini masih memerlukan manusia untuk menghentikan pekerjaannya. Ketika manusia memasukan suatu input pada mesin, maka mesin akan melakukan pekerjaannya. Misalnya pada sebuah Perusahaan terdapat sebuah mesin jahit industri. Manusia mengatur pola dan posisi bahan yang ingin digunakan, lalu meletakkannya pada mesin jahit. Secara otomatis, mesin akan bekerja sesuai perintah yang diberikan dan berhenti secara otomatis Ketika pekerjaannya sudah selesai. Namun, mesin jahit hanya memiliki kemampuan mengikuti perintah yang sudah diberikan sehingga manusia perlu untuk mengecek Kembali

apakah ada kesalahan dalam proses menjahit pola serta memperbaikinya secara manual.

2. **Sistem Mesin-Manusia ber-ikal tertutup (*Closed-loop Man-Machine system*)** merupakan sistem yang memiliki cara kerja yang berbanding terbalik dengan Sistem Mesin-Manusia ber-ikal terbuka yang perlu dihentikan oleh tenaga manusia. Sistem Mesin-Manusia ber-ikal tertutup dianggap lebih efisien dari Sistem Mesin Manusia berikal terbuka karena sistem memiliki kendali penuh dalam pengerjaannya. Contohnya pendingin ruangan otomatis dalam sebuah Perusahaan. Sistem sudah diatur untuk menyesuaikan suhu yang ada, Ketika sensor merasa suhu terlalu panas ataupun dingin maka sensor akan memberikan perintah pada sistem untuk memberikan suhu yang diinginkan. sistem bekerja otomatis tanpa harus menunggu perintah dari manusia.

#### **D. Penyajian Informasi**

Alat indra penglihatan dan pendengaran masih menjadi bagian paling penting dalam penggunaan tenaga kerja. Untuk mendapatkan pengerjaan mesin yang berpengaruh besar diperlukan pengambilan Keputusan mengenai peraga apa yang akan digunakan (peraga penglihatan dan pendengaran) yang berfungsi sebagai jalur komunikasi antara mesin dan manusia. Penerapan dari saluran komunikasi antara mesin dan manusia tergantung kepada:

Jenis informasi yang harus dialihkan

1. Proses dan cara informasi digunakan
2. Lokasi tenaga kerja
3. Lingkungan tempat tenaga kerja
4. Sifat alat indra

Chapanis (1976) mengemukakan bahwa pada umumnya alat-alat komunikasi visual seperti TV, teletype, sesuai digunakan jika:

1. Pesan yang ingin disampaikan memiliki banyak macam dan bersifat abstrak, juga mengandung istilah-istilah ilmiah.
2. Pesan yang disampaikan harus Panjang.

3. Pesan perlu dipergunakan dikemudian hari.
4. Pesan berkaitan dengan interior ruangan dan bagaimana seseorang dapat berjalan kesuatu tempat dengan lebih mudah.
5. Kondisi sistem (temperature, tekanan, besarnya arus) harus diukur berdasarkan operasi yang sesuai.
6. Tidak dalam keadaan mendesak dalam penyampaian pesan.

Peraga auditory (berhubungan dengan pendengaran) memerlukan usaha untuk menyampaikan informasi yang mudah diterima dan tepat. Untuk mendapatkan informasi yang cermat dan tepat diperlukan peraga visual kuantitatif (seperti, cakera angka, speedometer, RPM). Ada kalanya untuk hanya untuk melakukan check reading guna mendapatkan keterangan aman atau tidak aman, digunakan peraga visual. Dilakukan penelitian untuk peraga visual yang menggunakan huruf-huruf dan angka, tentang besarnya huruf dan jarak antara huruf yang ditangkap dengan mudah.

Sistem komunikasi oral atau auditory dapat dikelompokkan dalam dua kelompok besar (Munandar 2014 160-161) yaitu:

1. Sistem tanda nada seperti gong, bel, lonceng, terompet, peluit dan sirine
  - a. Pada umumnya sistem tanda nada digunakan jika:
  - b. Pesan sangat sederhana
  - c. Penerima atau pendengar terlatih dalam memahami arti tanda-tanda sandi
  - d. Pesan memerlukan Tindakan segera
  - e. Tanda-tanda bicara terlalu membebani pendengar
  - f. Kerahasiaan penting (memerlukan sandi)
2. Sistem komunikasi berbicara (speech communication system)
  - a. Kelenturan dalam komunikasi diperlukan.
  - b. Perlu mampu menemukenali sumber dari pesan
  - c. Pendengar tidak terlatih dalam memahami tanda-tanda sandi.

- d. Pertukaran informasi dua arah yang cepat merupakan keharusan.
- e. Pesan berkaitan dengan masa yang akan datang dan memerlukan persiapan tertentu.

### **E. Fungsi-Fungsi Kendali**

Alat-alat kendali yang dirancang dapat mempunyai dampak yang penting terhadap kecepatan, keepatan dan kecemasan tindakan tenaga kerja dalam mengoperasikan mesin. Jika alat kendali yang dirancang kurang tepat dapat saja tenaga kerja kurang cepat atau kurang cermat dalam menggunakan alat kendali tersebut sehingga memberikan akibat yang merugikan. Ada berbagai macam alat kendali seperti tombol tangan, tombol kaki, kenop, roda, dan lain sebagainya yang memiliki tujuan penggunaan untuk pekerjaan tertentu. Dalam merancang alat kendali perlu diperhatikan sebagai berikut:

1. Mencocokkan alat kendali dengan anggota tubuh (tangan kaki) jangan sampai ada satu anggota yang memiliki beban terlalu berat
2. Mencocokkan alat kendali dengan gerakan yang sesuai misalnya alat kendali bergerak ke atas dan bawah maka lakukan gerakan yang sama
3. Memperhatikan dugaan-dugaan manusia tentang arah gerak sesuai dengan kebiasaan yang dialami. Misalnya menggerakkan dan memutar alat kendali ke arah jarum jam dan diharapkan menghasilkan gerakan yang sesuai.

# BAB

# 6

## KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI PERTEMUAN KE-6

### A. Pengertian Kepemimpinan dan Fungsi Pemimpin dalam Organisasi

#### 1. Pengertian Kepemimpinan

Dahulu, banyak yang berpendapat bahwa kepemimpinan adalah suatu bakat yang tidak bisa dipelajari, melainkan kemampuan istimewa yang dibawa sejak lahir. Menurut pandangan ini, teori dan ilmu kepemimpinan tidak diperlukan karena seorang pemimpin sukses dianggap memiliki kharisma dan kewibawaan alami yang membuatnya mampu memimpin tanpa pelatihan atau pendidikan khusus. Kepemimpinan dianggap sebagai seni yang bersifat pribadi dan tidak ilmiah.

Namun, seiring perkembangan zaman, kepemimpinan mulai dipandang secara ilmiah, bersamaan dengan munculnya manajemen ilmiah pada awal abad ke-20. Kepemimpinan kemudian berkembang menjadi suatu disiplin ilmu yang tidak lagi hanya bergantung pada bakat dan pengalaman, tetapi juga pada persiapan yang terencana dan pelatihan sistematis. Calon pemimpin dilatih melalui perencanaan, penelitian, analisis, supervisi, dan pembinaan yang sistematis untuk mengembangkan sifat-sifat kepemimpinan yang unggul. Nilai seorang pemimpin tidak lagi ditentukan oleh bakat alami, tetapi oleh kemampuannya menggerakkan orang lain untuk bekerja sama melalui pengaruh yang dibentuk melalui pendidikan dan pelatihan.

Kepemimpinan (*leadership*) adalah kemampuan seseorang untuk mengarahkan atau memengaruhi individu maupun kelompok yang berbeda-beda guna mencapai tujuan tertentu (Hutahaean, 2021). Jadi kepemimpinan atau *leadership* merupakan serangkaian sifat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin (*leader*), yang memiliki berbagai konsekuensi terhadap diri sendiri dalam penerapannya sebagai pemimpin, antara lain sebagai berikut:

- a. Mampu mengambil keputusan sendiri dengan tegas dan tepat (*decision making*).
- b. Bersedia menerima risiko yang mungkin timbul dari keputusan yang diambil
- c. Siap bertanggung jawab sepenuhnya atas hasil keputusan yang diambil (*The Principle of Absoluteness of Responsibility*).

Siagian (2002) menyatakan kepemimpinan adalah kapasitas seseorang untuk memengaruhi orang lain sedemikian rupa sehingga orang tersebut bersedia melakukan kehendak pemimpin walaupun secara pribadi hal tersebut tidak disukai. Sementara itu Robbins (2007) menyatakan kepemimpinan merupakan kemampuan untuk memengaruhi suatu kelompok menuju tercapainya suatu tujuan (Moningka dkk, 2021).

## 2. Teori-Teori Kepemimpinan

Terdapat beberapa teori yang membahas mengenai kepemimpinan, yaitu:

- a. **Teori Sifat**, ini menitikberatkan pada karakteristik umum yang dimiliki oleh pemimpin, yang diyakini bawaan sejak lahir. Teori ini mengatakan bahwa hanya individu dengan sifat-sifat tertentu yang dapat menjadi pemimpin. Sifat-sifat tersebut menjadi penentu keberhasilan seorang pemimpin. Contohnya, situasi organisasi dapat memengaruhi perkembangan sifat-sifat tertentu pada seorang pemimpin, seperti kreativitas yang dapat berkembang lebih baik dalam lingkungan yang mendukung kebebasan berekspresi.

- b. **Teori Perilaku**, ini lebih fokus pada tindakan-tindakan yang dilakukan oleh pemimpin daripada karakteristik personal. Menurut teori ini, kepemimpinan merupakan perilaku seseorang saat memimpin sebuah kelompok menuju pencapaian tujuan.
- c. **Teori Situasional**, ini menyatakan bahwa perilaku seorang pemimpin bergantung pada situasi yang dihadapi. Karakteristik kematangan bawahan menjadi faktor kunci yang menentukan efektivitas kepemimpinan. Seorang pemimpin harus mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya sesuai dengan kesiapan dan kematangan bawahan.
- d. **Teori Jalan-Tujuan**, ini menekankan pada pentingnya pemimpin dalam memperjelas jalur menuju tujuan organisasi dan memberikan hadiah yang jelas bagi prestasi bawahan. Pemimpin harus mampu memotivasi bawahan dengan menunjukkan jalan menuju tujuan dan memberikan penghargaan atas pencapaian tersebut.
- e. **Teori Kelebihan**, ini berpendapat bahwa seorang pemimpin menjadi pemimpin karena memiliki kelebihan dibandingkan pengikutnya, baik dalam hal kecerdasan, moralitas, maupun kesehatan fisik
- f. **Teori Kharismatik**, ini menyatakan bahwa seseorang menjadi pemimpin karena memiliki kharisma yang besar. Kharisma ini dapat memengaruhi orang lain secara luar biasa, dan pemimpin yang kharismatik seringkali memiliki daya tarik, kewibawaan, dan pengaruh yang besar (Sutikno, 2018).

### 3. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan metode yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk memengaruhi perilaku bawahannya, yang termanifestasikan dalam pola tingkah laku atau karakteristik kepribadian. Seorang pemimpin adalah individu yang memiliki rencana tertentu dan bertindak bersama dengan anggota kelompok dengan menggunakan cara atau gaya kepemimpinan tertentu

(Hayati et al., 2023). Siagian (1990) mengidentifikasi lima tipe kepemimpinan dalam sebuah organisasi, yang meliputi:

a. Tipe Otokratik

Tipe kepemimpinan ini mencirikan pemimpin yang memandang organisasi sebagai kepunyaan pribadi, menggabungkan tujuan individu dengan tujuan organisasi, dan cenderung memperlakukan bawahan sebagai alat semata, tanpa menerima kritik atau saran. Pemimpin otokratis biasanya sangat bergantung pada kekuasaan formal mereka dan sering menggunakan pendekatan yang dominan dan punitif dalam menggerakkan bawahan.

b. Tipe Militeristik

Dalam kepemimpinan militeristik, pemimpin cenderung menggunakan sistem perintah untuk mengarahkan bawahan, menekankan formalitas yang berlebihan, dan menuntut tingkat disiplin yang tinggi dari bawahannya. Mereka sulit menerima kritik dan lebih memilih bergantung pada hierarki pangkat dan jabatan dalam mengelola bawahan.

c. Tipe Paternalistik

Pemimpin dengan tipe kepemimpinan paternalistik cenderung melihat bawahannya sebagai individu yang kurang dewasa, bersikap terlalu protektif, dan jarang memberi kesempatan bagi bawahan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Mereka sering merasa tahu segalanya dan kurang memberikan ruang bagi inisiatif bawahan.

d. Tipe Kharismatis

Kepemimpinan kharismatis merujuk pada pemimpin yang memiliki daya tarik alami yang kuat, sulit ditelusuri asal-usulnya, dan sering dianggap sebagai karunia ajaib. Meskipun kharisma tidak dapat diukur dari kekayaan atau profil pribadi, pemimpin dengan tipe ini mampu mempengaruhi dan memotivasi orang lain secara mendalam.

e. Tipe Demokratis

Pemimpin demokratis membangun pergerakan melalui dialog dan pembahasan, mengakui kepentingan individu bawahannya, dan terbuka terhadap masukan serta kritik. Mereka memprioritaskan kerja sama tim dan pertumbuhan pribadi bawahan, serta berupaya untuk meningkatkan kapasitas kepemimpinan mereka secara pribadi.

**4. Fungsi Pemimpin dalam Organisasi**

Fungsi kepemimpinan menjadi hal penting untuk mencapai tujuan organisasi diantaranya unsur kepemimpinan dimana kepemimpinan merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja pegawai yang merupakan salah satu faktor pelengkap agar sesuai dengan pencapaian yang baik, maka dibutuhkan fungsi kepemimpinan yang menjadi pengurai dari berbagai macam sikap dan karakter pegawai. Untuk mewujudkan kepemimpinan yang efektif, maka kepemimpinan tersebut harus dilaksanakan sesuai dengan fungsinya. Sehubungan dengan hal tersebut fungsi kepemimpinan berkaitan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok masing-masing yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam situasi tersebut, bukan di luarnya. Pemimpin hendaknya berusaha agar menjadi bagian dari situasi sosial kelompok atau organisasinya (Hasibuan, 2010:108). Menurut (Reza, 2010:34), secara operasional ada 5 fungsi pokok kepemimpinan antara lain:

- a. Fungsi instruktif pemimpin adalah bertindak sebagai komunikator yang menentukan apa yang harus dilakukan (isi perintah), bagaimana melakukannya (cara mengerjakan perintah), bagaimana (waktu memulai, melaksanakan, dan melaporkan hasil), serta di mana (tempat mengerjakan perintah) agar Keputusan dapat diwujudkan dengan efektif. Dengan demikian, tugas dari yang dipimpin hanyalah menjalankan perintah tersebut.

- b. Fungsi konsultatif pemimpin adalah agar dapat menggunakan fungsi konsultatif sebagai komunikasi dua arah. Hal ini digunakan ketika para pemimpin perlu menetapkan keputusan yang membutuhkan bahan pertimbangan dan berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinya.
- c. Fungsi partisipasi dijalankan oleh pemimpin dengan mengaktifkan orang-orang yang dipimpinya, baik dalam proses pengambilan keputusan maupun dalam pelaksanaannya. Setiap anggota kelompok diberikan kesempatan yang sama untuk berpartisipasi dalam menjalankan kegiatan yang berasal dari tugas utama, sesuai dengan posisi masing-masing.
- d. Fungsi delegasi dijalankan oleh pemimpin dengan memberikan wewenang untuk membuat atau menetapkan keputusan. Fungsi ini pada dasarnya adalah bentuk kepercayaan pemimpin terhadap individu yang diberi wewenang untuk melaksanakan tugas secara bertanggung jawab. Pendelegasian ini penting dilakukan karena kemajuan dan perkembangan kelompok tidak mungkin dicapai oleh pemimpin seorang diri.
- e. Fungsi pengendalian berasumsi bahwa kepemimpinan yang efektif harus mampu mengatur kegiatan anggota-anggotanya secara terarah dan terkoordinasi dengan baik untuk mencapai tujuan bersama secara optimal. Dalam menjalankan fungsi pengendalian, pemimpin dapat melakukannya melalui bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

## **B. Teori Hubungan Atasan dengan Bawahan *Leader Member Exchange (LMX)***

Teori hubungan atasan dan bawahan (LMX) pertama kali diperkenalkan oleh Dansereau, Graen dan Cahsman pada tahun 1975 kemudian dikembangkan kembali oleh Graen melalui penelitiannya pada tahun 1976. Dansereau, Graen dan Casman (1975) menjelaskan bahwa teori hubungan atasan dan bawahan

merupakan teori Psikoborneo, yang menjelaskan bagaimana interaksi interpersonal antara pemimpin dan bawahannya berkembang. Hsieh (2012) mengartikan (LMX) sebagai kualitas pertukaran antara pemimpin dan bawahan yang menunjukkan bahwa kedua belah pihak, membangun interaksi timbal balik dan mengembangkan tingkat saling menghargai dan kepercayaan (Bhoki, 2014).

Hubungan atasan dan bawahan merupakan suatu proses interaksi yang terjadi pada dua individu dan secara berkesinambungan akan mengalami perkembangan. Liden dan Maslyn (1998) mendefinisikan hubungan atasan dan bawahan sebagai dinamika hubungan atasan dan bawahan terdiri dari empat aspek yaitu, afeksi, loyalitas, kontribusi, dan respect. Liden dan Maslyn (1998) mengembangkan suatu skala multidimensional yang dinamakan LMX-MDM (Sidiq, 2019).

Adapun empat aspek dari hubungan atasan dan bawahan yang dinyatakan oleh (Liden & Maslyn, 1998), yaitu:

1. Afeksi, merujuk pada hubungan timbal balik yang saling menguntungkan antara anggota, yang didasarkan pada ketertarikan interpersonal lebih dari sekadar kepentingan profesional. Ini dapat tercermin dalam keinginan untuk menjalin hubungan pribadi yang bermanfaat, seperti persahabatan.
2. Loyalitas, mengacu pada ekspresi dukungan yang diberikan secara umum untuk mencapai tujuan bersama dan sesuai dengan karakteristik personal anggota lain dalam hubungan LMX. Hal ini berhubungan dengan seberapa jauh pemimpin dan anggota saling melindungi dari masalah yang mungkin muncul dari luar lingkungan mereka. Loyalitas yang kuat tercermin dalam perilaku yang sensitif, waspada, dan bijaksana saat berinteraksi dengan dunia di luarlingkungan mereka.
3. Kontribusi, menggambarkan persepsi terhadap jumlah, arah, dan kualitas aktivitas kerja anggota LMX untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Tingkat kontribusi ini dipengaruhi oleh jumlah, tingkat kesulitan, dan pentingnya tugas yang

diberikan dan diterima oleh anggota sehingga menunjukkan kepercayaan pemimpin terhadap kemampuan dan kemauan anggota untuk menyelesaikan tugas dengan baik.

4. Rasa Hormat, merujuk pada seberapa dihargainya reputasi seorang anggota dalam atau di luar organisasi, yang membuatnya unggul dalam bidang masing-masing.

### **C. Aktivitas dan Keterampilan dalam Kepemimpinan**

Sebagai seorang pemimpin, penting untuk memiliki keterampilan kepemimpinan yang efektif dan efisien. Robert L. Katz menjelaskan bahwa seorang administrator yang efektif harus menguasai tiga jenis keterampilan utama: keterampilan teknis, keterampilan hubungan manusiawi, dan keterampilan konseptual (Sudarwan Danim, 2015: hal 215). Ketiga keterampilan ini dapat dijelaskan sebagai berikut (Norhasanah, 2021):

#### **1. Keterampilan Teknis**

Melibatkan kemampuan menerapkan pengetahuan teoritis ke dalam tindakan praktis, seperti pemecahan masalah dan penyelesaian tugas secara terorganisir. Keterampilan ini terkait erat dengan gerakan motorik atau tindakan fisik, termasuk kemampuan menyusun laporan, membuat program, atau mengolah data statistik.

#### **2. Keterampilan Hubungan Manusia**

Melibatkan kemampuan menempatkan diri dalam kelompok kerja dan membangun komunikasi yang memuaskan bagi semua pihak terlibat. Ini termasuk kemampuan berinteraksi secara positif dalam kelompok, menciptakan kepuasan bagi bawahan, dan menunjukkan sikap terbuka, ramah, dan menghargai etika dalam setiap interaksi.

#### **3. Keterampilan Konseptual**

Melibatkan kemampuan merumuskan ide, memahami teori-teori, dan menerapkannya dalam konteks pekerjaan. Ini membantu pemimpin untuk melihat tren dan kebutuhan

organisasi secara lebih luas berdasarkan pemahaman teoritis yang kuat.

Sementara itu, Wiles (1980) menguraikan sejumlah keterampilan penting yang harus dimiliki oleh pemimpin: (1) Keterampilan kepemimpinan; (2) Keterampilan dalam hubungan interpersonal; (3) Keterampilan dalam proses kelompok; (4) Keterampilan administrasi personil; dan (5) Keterampilan evaluasi.

1. Keterampilan Kepemimpinan

Selain memahami peran dan ciri-ciri pemimpin yang demokratis, seorang pemimpin juga perlu mahir dalam bertindak secara demokratis. Mereka harus bisa mengatur rencana secara kolaboratif, mendorong partisipasi anggota, menjaga semangat tinggi dalam kelompok, mendelegasikan tanggung jawab, dan mendorong kreativitas.

2. Keterampilan dalam Hubungan Interpersonal

Dalam konteks hubungan di dalam organisasi, baik yang bersifat formal maupun informal, penting untuk memiliki hubungan yang baik. Ini tidak dapat dipaksakan tetapi harus berkembang secara alami, didasarkan pada saling menghargai. Seorang pemimpin harus memiliki kemampuan untuk memaafkan dan untuk membantu anggota tim yang mungkin memiliki sikap yang kurang sesuai.

3. Keterampilan dalam Proses Kelompok

Dalam upaya meningkatkan partisipasi anggota, seorang pemimpin harus memahami kelebihan dan kelemahan bawahannya, membangun kepercayaan, menyelesaikan konflik secara bijaksana, dan menguasai teknik-teknik untuk memimpin diskusi dan rapat.

4. Keterampilan Administrasi Personil

Pemilihan personil yang tepat sangat penting untuk keberhasilan suatu tim. Oleh karena itu, seorang pemimpin harus memahami tujuan dan jenis pekerjaan yang dipimpin, mampu mengidentifikasi kualitas yang diperlukan pada

calon karyawan, dan memiliki strategi untuk meningkatkan kemampuan tim.

5. Keterampilan Evaluasi

Untuk menilai kinerja orang lain, seorang pemimpin juga harus dapat menilai dirinya sendiri. Ini mencakup menetapkan tujuan evaluasi, menetapkan kriteria, mengumpulkan data yang relevan, dan membuat kesimpulan yang akurat berdasarkan hasil evaluasi.

Interaksi yang rutin antara berbagai pihak dalam sebuah organisasi membentuk budaya organisasi, yang dipengaruhi oleh aktivitas sehari-hari seperti jam kerja, identitas organisasi, dan kegiatan lainnya yang dilakukan oleh seluruh anggota, termasuk pemimpin, dengan tujuan meningkatkan kinerja.

# BAB

# 7

## MENGEMBANGKAN ORGANISASI DAN KELOMPOK KERJA PERTEMUAN KE-7

### A. Pengertian Mengembangkan Organisasi dan Kelompok Kerja

#### 1. Pengertian Organisasi

Menurut Lubis dan Husaini (1987), organisasi adalah sebuah entitas sosial yang terdiri dari sekelompok individu yang berinteraksi sesuai dengan pola tertentu. Setiap anggota organisasi memiliki peran dan tugas yang ditetapkan, dan bersama-sama mereka memiliki tujuan yang spesifik dengan batasan yang jelas, memungkinkan untuk dibedakan dengan lingkungannya. Robbins melengkapi konsep tersebut dengan menyatakan bahwa organisasi adalah sebuah entitas sosial yang diselenggarakan secara sadar, dengan batasan yang bisa diidentifikasi, yang terus-menerus berusaha untuk mencapai tujuan bersama atau serangkaian tujuan. Sementara menurut Hasibuan menyatakan organisasi adalah sistem formal yang terstruktur dan terkoordinasi dari sekelompok individu yang bekerja bersama untuk mencapai tujuan tertentu (Sahadi et al., 2022)

Berdasarkan beberapa definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa organisasi adalah entitas sosial yang terdiri dari individu yang bekerja sama secara terkoordinasi untuk mencapai tujuan tertentu. Setiap anggota memiliki peran dan tugas yang ditetapkan, dan interaksinya diatur menurut pola tertentu. Berdasarkan tujuan organisasi memiliki batasan yang jelas, membedakannya dari lingkungan sekitarnya. Organisasi juga merupakan sistem

formal yang terstruktur dengan aturan yang disepakati bersama dan setiap individu memberikan kontribusi sesuai dengan peran dan tugasnya. Koordinasi, pengawasan, dan manajemen juga perlu dilakukan untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

**a. Ciri-Ciri Organisasi**

Ferland (dalam Sahadi et al., 2022) menyatakan beberapa ciri organisasi, yaitu:

- 1) Terdiri dari kelompok individu yang dapat diidentifikasi
- 2) Melibatkan berbagai kegiatan yang berbeda tetapi saling terkait, membentuk sebuah kesatuan usaha
- 3) Setiap anggota memberikan kontribusi usaha atau tenaga
- 4) Terdapat struktur kewenangan, koordinasi, dan pengawasan, serta
- 5) Memiliki tujuan yang jelas.

**b. Unsur-Unsur Organisasi**

Sebuah organisasi terdiri dari tiga unsur sederhana yaitu orang-orang, kerja sama, dan tujuan yang sama. Ketiga unsur organisasi tersebut tidak berdiri sendiri-sendiri, melainkan saling terkait atau terhubung satu sama lain dan membentuk satu kesatuan yang utuh. Adapun penjelasan mengenai unsur-unsur organisasi adalah sebagai berikut (Hamdani & Ramdhani, 2019):

- 1) *Man* (Orang – orang)

*Man* (orang-orang), yang sering disebut sebagai pegawai atau staf dalam kehidupan organisasi atau manajemen adalah seluruh anggota atau warga suatu organisasi, yang menurut fungsi dan tingkatannya, terdiri dari unsur pimpinan (*administrator*) sebagai unsur pemimpin tertinggi dalam organisasi, para pengelola yang biasa disebut manajer yang memimpin satuan kerja sesuai fungsinya masing-masing dan para pekerja (*nonmanagement/workers*). Semua itu secara

bersama-sama merupakan kekuatan manusiawi (*man power*) organisasi.

2) Kerja Sama

Kerjasama adalah tindakan mendukung pekerjaan/tindakan/kegiatan yang dilakukan secara bersama-sama untuk mencapai tujuan bersama. Oleh karena itu, seluruh anggota atau seluruh warga, yang menurut hierarki dibedakan menjadi administrator, manajer, dan pekerja, secara bersama-sama merupakan kekuatan manusia dalam suatu organisasi.

3) Tujuan Bersama

Tujuan adalah arah atau sasaran yang ingin dicapai. Tujuan menggambarkan tentang apa yang akan dicapai atau diharapkan. Tujuan merupakan titik akhir untuk apa yang harus dikerjakan. Tujuan juga berbicara tentang apa yang harus dicapai melalui prosedur, program, pola (*network*), kebijakan (*policy*), strategi, anggaran (*budgeting*), dan peraturan-peraturan (*regulation*) yang telah ditetapkan.

**c. Tujuan Organisasi**

Tujuan Organisasi Menurut para ahli (dalam Sasoko, 2021), berikut beberapa tujuan organisasi yang berkaitan dengan berfungsinya organisasi secara keseluruhan dan manfaat bagi anggotanya:

1) Tercapainya tujuan bersama kelompok

Salah satu tujuan utama suatu organisasi adalah tercapainya tujuan bersama kelompok dalam organisasi. Setiap anggota turut serta mewujudkan keinginan dan keinginan para anggota organisasi atau kelompok.

2) Mewujudkan Kepentingan Pribadi

Setiap individu atau anggota organisasi juga merasakan kepentingan organisasi. Setiap anggota menerima keuntungan pribadi dari organisasi, baik berupa pengalaman, koneksi, keahlian, atau bahkan keuntungan finansial, sesuai dengan aturan organisasi.

3) Mencapai Tujuan pada Waktu Tertentu

Tujuan organisasi juga penting untuk mencapai hasil akhir yang diinginkan di masa depan. Dalam hal ini organisasi menetapkan tujuan untuk mencapai dalam jangka waktu tertentu. Ini bisa berupa tujuan keuntungan atau tujuan lainnya.

4) Mendapatkan pengakuan dari anggota

Organisasi juga berupaya untuk mendapatkan pengakuan dari anggotanya. Bergabung dalam suatu organisasi memungkinkan setiap anggota untuk berinteraksi, saling mengenal, dan mendapatkan pengakuan timbal balik dalam organisasi.

## 2. Pengertian Kelompok Kerja

Kelompok adalah sekumpulan orang yang mempunyai tujuan bersama yang berinteraksi satu dengan yang lain untuk mencapai tujuan bersama, mengenal satu dengan yang lain, dan memandang mereka sebagai bagian dari kelompok tersebut (Mulyana, 2007). Menurut Mills (1967) dalam (Yusuf, 2009), mengartikan kelompok sebagai suatu kesatuan yang terdiri dari dua orang atau lebih yang melakukan hubungan untuk mencapai tujuan dan yang melakukan pertimbangan-pertimbangan (pemikiran) dalam mengartikan hubungan tersebut.

Kelompok kerja adalah suatu kumpulan individu yang bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan bersama atau menyelesaikan tugas tertentu dalam suatu organisasi. Kelompok ini biasanya terdiri dari anggota yang memiliki peran dan tanggung jawab yang berbeda, namun saling melengkapi untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Menurut Robbins (dalam Arfin, 2021) Kelompok kerja adalah kelompok yang terdiri dari dua atau lebih orang yang saling mempengaruhi dan saling tergantung yang datang bersama-sama untuk mencapai sasaran tertentu. Kelompok kerja terbagi menjadi dua (Arfin, 2021), yaitu:

### **a. Kelompok Kerja Formal**

Kelompok kerja formal adalah kelompok kerja yang dibentuk atau disusun secara formal oleh para manajer yang diberi tugas dan pekerjaan yang berkaitan dengan pencapaian tujuan organisasi. Bentuknya dapat berupa kelompok kerja langsung, komite, atau kelompok kerja temporal/khusus. Kelompok formal adalah kelompok yang secara sadar dibentuk untuk melakukan suatu tugas tertentu. Anggotanya biasanya ditunjuk oleh organisasi.

Salah satu bentuk kelompok formal ini adalah sekumpulan orang yang bertugas melaksanakan tugas tertentu, seperti panitia atau panitia, departemen atau satuan kerja lain, laboratorium penelitian dan pengembangan, tim administrasi, atau kelompok tim kebersihan. Kelompok formal adalah kelompok yang mempunyai peraturan ketat dan sengaja dibentuk oleh para anggotanya untuk mengatur hubungan antar anggota.

### **b. Kelompok Kerja Informal**

Kelompok kerja informal adalah kelompok kerja yang diatur sendiri atau diorganisir oleh banyak anggota suatu organisasi, dan kegiatannya biasanya tidak berhubungan langsung dengan perencanaan organisasi sehari-hari, tetapi yang melibatkan orang-orang dalam organisasi. Kelompok informal adalah kelompok yang tidak mempunyai struktur atau organisasi tertentu atau jelas.

Kelompok informal biasanya dibentuk melalui pertemuan berulang-ulang berdasarkan kesamaan minat atau pengalaman. Kelompok ini biasanya dihasilkan dari proses interaksi, ketertarikan, dan kebutuhan satu orang. Anggota kelompok tidak terorganisir dan keanggotaannya ditentukan oleh ketertarikan individu dan kelompok. Contohnya seperti geng dalam suatu organisasi atau kumpulan karyawan satu divisi yang sefrekuensi dalam perusahaan.

Kelompok informal ini seringkali muncul dan berkembang dalam kelompok formal karena mereka mempunyai banyak anggota yang secara nyata mewakili nilai-nilai yang sama yang perlu diteruskan kepada anggota lainnya. Kelompok informal tidak mempunyai status formal dan tidak didukung oleh peraturan namun, memiliki pembagian tugas, peran, dan hierarki tertentu, serta pedoman perilaku dan praktik anggotanya.

## **B. Makna dan Fungsi Kelompok**

### **1. Makna Kelompok**

Kelompok bisa memberikan makna yang baik jika kelompok tersebut dapat memenuhi kebutuhan dan harapan kita. Namun, kelompok juga dapat tidak bermakna jika kita tidak merasakan kepuasan atau tidak memenuhi kebutuhan dan harapan kita. Dalam mendapatkan sebuah makna dari kelompok, diperlukan fungsi kelompok sehingga fungsi tersebut dapat dirasakan oleh kelompok.

### **2. Fungsi Kelompok**

Munandar (dalam Rahayuningsih, 2015) menjelaskan berfungsinya kelompok kerja dapat dilihat dari sudut pandang persepsi anggota kelompok dan pemimpin organisasi. Suatu kelompok kerja dikatakan baik apabila mempunyai arti bagi para anggotanya. Ketika anggota merasa bahwa kelompok kerja dapat memenuhi kebutuhan dan harapan kita dan ketika anggota kelompok tidak puas dengan kelompoknya serta merasa bahwa kelompok tersebut tidak memenuhi kebutuhan dan harapannya, mereka mempertimbangkan untuk meninggalkan kelompok tersebut. Suatu kelompok kerja dianggap baik oleh para pemimpin organisasi jika para pemimpin kelompok kerja dapat bekerja sama untuk memenuhi kebutuhan dan harapan perusahaan dan melaksanakan tugas dengan cara yang memungkinkan masing-masing kelompok mencapai tujuan perusahaan dan mewujudkan misinya.

Menurut Schein, 1980 dan Robbins 1988 dalam (Munandar, 2020), kelompok bagi anggotanya berfungsi sebagai:

a. Pemenuh Kebutuhan (Keamanan, Afiliasi, Kekuasaan, Prestasi)

Kelompok dapat memenuhi kebutuhan akan keamanan dan mengurangi rasa ketidakamanan, ketidakpastian pada anggota kelompoknya. Kelompok akan memenuhi kebutuhan afiliasi, keinginan untuk berhubungan dengan orang lain dan rasa diperhatikan juga rasa diterima oleh kelompok. Kelompok juga dapat memenuhi rasa terhadap kebutuhan atas kekuasaan karena ditunjang oleh anggota-anggota kelompok lainnya. Kebutuhan untuk berprestasi juga dapat ditimbulkan dan dipenuhi oleh kelompok, karena kelompok merangsang anggotanya untuk mencapai prestasi.

b. Pengembang, Penunjang dan Pemantap dari Identitas dan Pemelihara Harga Diri

Identitas diri dapat diperoleh dari kelompok, identitas tersebut dapat dikembangkan dalam kelompok berdasarkan dengan tugasnya dan menjadi penunjang identitas anggota kelompoknya. Identitas tersebut memelihara harga diri anggota kelompok.

c. Penetap dan Penguji Kenyataan atau Realitas Sosial

Melalui diskusi dengan orang lain, dan pengembangan dari perspektif dan consensus, kita dapat mengurangi keraguan dalam lingkungan sosial kita. Misalnya beberapa tenaga kerja merasa bahwa pengawas mereka merupakan orang yang keras dan menuntut terlalu banyak dari tenaga kerjanya, maka pandangan ini dapat dianggap sebagai realitas oleh anggota kelompok lainnya dan mereka dapat menentukan strategi bagaimana menghadapinya. Persepsi kelompok memberikan kepastian kepada para anggota kelompok

lepas dari benar dan tidaknya, tepat tidaknya pandangan tersebut.

d. Mekanisme Pemecahan Masalah dan Pelaksanaan Tugas

Kelompok dapat membantu untuk memecahkan masalah yang dialami oleh setiap anggota atau tenaga kerja dalam melaksanakan tugas pekerjaannya. Dengan cara mengumpulkan data yang diperlukan atau memberikan alternatif penyelesaian. Pada masalah yang dihadapi kelompok, para anggota kelompok dapat saling mengisi dan membantu dalam usaha dan memberikan bantuan mereka untuk memecahkan masalah kelompoknya.

Untuk dapat memberikan sumbangannya dalam rangka pencapaian sasaran kelompok kerja dan sasaran keseluruhan organisasi serta dalam usaha merealisasi misi perusahaannya, maka kelompok dapat berfungsi sebagai (Schein, 1980): (a) pelaksana tugas yang majemuk dan saling tergantung, (b) mekanisme pemecahan masalah, (c) penghasil gagasan baru dan jawaban kreatif, (d) pelancar dari pelaksanaan keputusan yang majemuk, (e) vehicle/wahana dari sosialisasi dan pelatihan, (f) penghubung atau koordinator utama antarbeberapa departemen.

a. Fungsi Kelompok sebagai Pelaksana Tugas yang Majemuk dan Saling Tergantung

Ada pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh individu. Namun, banyak tugas yang kompleks tidak dapat dilakukan oleh satu orang. Mereka juga tidak dapat dibagi menjadi jumlah tugas yang dapat dilakukan secara terpisah. Perencanaan, pelaksanaan, dan perawatan operasi adalah contohnya. Tugas yang harus dilakukan sangat unik dan saling bergantung. Contoh tambahan adalah perusahaan pengebor minyak. Masing-masing anggota kelompok memiliki tugas yang bergantung satu sama lain.

b. Fungsi Kelompok sebagai Mekanisme Pemecahan Masalah

Pemecahan masalah secara kelompok akan memberikan penyelesaian terbaik jika masalahnya memerlukan pengolahan yang kompleks, interaksi antara anggota dengan informasi yang berbeda, dan pertimbangan alternatif solusi. Selain kelompok permanen, seperti kelompok komando, ada juga kelompok sementara, seperti panitia, komite, atau satuan tugas.

c. Fungsi Kelompok sebagai Penghasil Gagasan Baru dan Jawaban Kreatif

Kelompok berfungsi sebagai wadah untuk menghasilkan ide-ide baru dan solusi untuk masalah dalam proses pemecahan masalah. Ini terjadi jika data yang diperlukan dibagikan kepada beberapa orang atau jika diperlukan untuk mendorong anggota kelompok untuk menjadi kreatif. Anggota kelompok saling merangsang untuk menghasilkan ide-ide baru dan solusi untuk masalah atau masalah.

### **C. Interaksi antar Anggota Kelompok**

Organisasi industri terdiri dari banyak kelompok kerja yang berhubungan satu sama lain dalam suatu tata tingkat tertentu. Setiap kelompok kerja terdiri dari sejumlah tenaga kerja yang saling tergantung dan mempengaruhi satu sama lain. Namun, ada kemungkinan bahwa derajat pengaruh dan ketergantungan antar tenaga kerja berbeda-beda. Dalam industri yang bergantung pada tenaga kerja, kepemimpinan dapat digambarkan sebagai hubungan ketergantungan yang seimbang atau tidak seimbang. Pada umumnya, hubungan atasan-bawahan tidak seimbang. Selain itu, kita dapat menemukan bahwa kelompok kerja dengan derajat hubungan ketergantungan tinggi memiliki banyak interaksi antar anggota, sedangkan kelompok kerja dengan derajat hubungan ketergantungan rendah memiliki sedikit interaksi. Dalam

olahraga, tim adalah kelompok orang yang sering berinteraksi satu sama lain. Dalam olahraga, ada dua jenis kelompok. Yang pertama adalah kelompok di mana anggota berinteraksi lebih banyak, seperti tim bola basket dan tim sepak bola. Yang kedua adalah kelompok di mana anggota berinteraksi lebih sedikit, seperti regu catur dan regu bulu tangkis. Pada kelompok pertama, para anggota kelompok harus dapat bekerja sama untuk mendapatkan hasil yang memuaskan; di kelompok kedua, setiap anggota kelompok harus melakukan tugasnya dengan sepenuh hati. Dalam organisasi industri, kita juga melihat kelompok kerja dengan tingkat interaksi antar anggota yang bervariasi. Fiedler (1967) membagi kelompok kerja menjadi tiga kategori: (a) kelompok interaksi (*interacting groups*), (b) kelompok koaktif (*co-acting groups*), dan (c) kelompok kounteraksi (*counter-acting groups*).

#### 1. Kelompok Interaktif

Kelompok interaktif memiliki anggotanya yang bergantung satu sama lain, dan kegiatan mereka harus dikerjakan dan disusun bersama untuk menyelesaikan tugas kelompok dengan baik. Dengan kata lain, kelompok interaktif memerlukan kegiatan anggotanya untuk bekerja sama dan bekerja sama untuk mencapai tujuan kelompok. Jika ini terjadi, kelompok dapat dianggap sebagai satu tim.

#### 2. Kelompok Koaktif

Anggota kelompok ini bekerja sama untuk menyelesaikan tugas-tugas tertentu. Namun, mereka masing-masing dapat melakukan tugas mereka secara relatif mandiri dan tidak bergantung satu sama lain. Sebagai contoh, ada kelompok pramuniaga yang bekerja sebagai salesman, kelompok perwakilan medis yang bekerja sebagai perwakilan medis, kelompok kerja bagian kepegawaian yang terdiri dari kepala bagian dengan subbagian tenaga kerja, penggajian, kesejahteraan, dan analisis pekerjaan, serta kelompok kerja lainnya. Setiap tenaga kerja dalam kelompok memiliki tugas dan tanggung jawab sendiri, yang dapat dilaksanakan tanpa bergantung pada pelaksanaan tugas

anggota kelompok lainnya. Seperti yang ditunjukkan oleh hubungan ketergantungan, hasil produktivitas kelompok dipengaruhi oleh kelancaran pelaksanaan tugas masing-masing. Ini juga dipengaruhi oleh hasil tercapainya tujuan kelompok kerja. Anggota kelompok akan kurang berhasil jika salah seorang di antara mereka tidak berkomunikasi dengan baik.

### 3. Kelompok Konteraktif

Para anggota kelompok bekerja sama untuk tujuan perundingan dan memufakatkan sasaran dan tuntutan yang berbeda. Unjuk kerjanya (prestasi) dinilai berdasarkan seberapa baik jawaban atau penyelesaian diterima oleh anggota kelompok. Anggota kelompok ini berasal dari pihak yang berbeda. Kelompok konteraktif ini terbentuk karena pertentangan atau konflik antarkelompok. Misalnya, panitia perjanjian kerja bersama PKB yang terdiri dari anggota serikat pekerja dan wakil manajemen. Baik kelompok interaksi maupun konteraktif memiliki intensitas interaksi yang sama. Tugas yang harus diselesaikan membutuhkan interaksi dan tidak memungkinkan seseorang melakukan sesuatu secara mandiri tanpa mengganggu penyelesaian tugas kelompok. Perbedaan antara kelompok interaktif dan konteraktif terletak pada tujuan kelompok dan pekerjaan yang harus dilakukan untuk mencapainya. Para anggota kelompok interaktif tidak hanya dapat memahami dan menerima tujuan kelompoknya, tetapi mereka juga telah mempelajari cara setiap tugas dilakukan secara rinci. Dengan demikian, mereka telah mampu bekerja sama dan berkolaborasi untuk mencapai tujuan tersebut. Setiap anggota tim, apakah itu tim kedokteran bedah atau tim pengebor minyak, tahu apa yang harus dilakukan karena sarannya jelas.

Selain itu, anggota kelompok konteraksi tidak menerima informasi tentang bagaimana setiap tugas dilakukan. Salah satu contohnya adalah rapat kerja tahunan di Kantor Pusat antara pimpinan cabang dan divisi untuk

menetapkan strategi perusahaan. Tujuan kelompok adalah untuk membuat strategi perusahaan. Namun, bentuk dan maknanya tidak jelas, dan bagaimana tugas-tugasnya dilakukan tidak dijelaskan.

#### **D. Interaksi antar Kelompok**

Subsistem berinteraksi satu sama lain dan dengan suprasistem lainnya. Subsistem juga berinteraksi satu sama lain. Dengan mempertimbangkan organisasi sebagai sistem sosial, kita dapat mengatakan bahwa organisasi terdiri dari berbagai kelompok kerja yang berinteraksi satu sama lain dan dalam suatu organisasi yang lebih besar. Kelompok kerja berinteraksi satu sama lain secara sambung-menyambung. Jika keluarannya tidak digunakan atau tidak diserap oleh sistem atau organisasi lain, sistem akan berhenti berfungsi. Perusahaan yang produknya tidak laku atau jasa yang tidak dianggap bermanfaat tidak akan dapat bertahan. Organisasi harus mampu menangani dan mengatasi masalah lingkungannya jika ingin tetap hidup dan berkembang. Kemampuan perusahaan ini sangat bergantung pada bagaimana Organisasi harus mampu menangani dan mengatasi masalah lingkungannya jika ingin tetap hidup dan berkembang. Kemampuan organisasi ini sangat bergantung pada seberapa harmonis kelompok kerjanya.

Menurut perspektif Likert, di mana anggota dari setiap kelompok juga merupakan anggota dari kelompok tingkat organisasi yang lebih rendah dan berfungsi sebagai pasak penghubung, tampaknya kesepakatan dan kerja sama dalam kelompok kerja di bawah direksi juga akan tercapai. Hal ini dapat dilihat jika direktur utamanya adalah seorang pemimpin yang tegas dan otoriter, yang menarik bagi para kepala satuan kerja dan karyawannya. Kesepakatan sebenarnya sulit dicapai. Setiap pemimpin di berbagai tingkat dan kelompok kerja memiliki kepentingan yang berbeda-beda, bahkan bertentangan. Akibatnya, sulit untuk mencapai kesepakatan.

Konflik antar kelompok adalah sesuatu yang wajar dan harus dikelola untuk kepentingan organisasi secara keseluruhan karena masing-masing kelompok memiliki tugas dan kepentingan yang berbeda. Konflik kelompok dapat terjadi antara kelompok yang kecil (misalnya, antara kelompok pekerja operator mesin I dan kelompok pekerja operator mesin II), atau antara kelompok kerja yang besar (misalnya, antara divisi produksi dan pemasaran atau antara kelompok manajemen dan kelompok pekerja).

# BAB 8

## PERKEMBANGAN DAN BUDAYA ORGANISASI PERTEMUAN KE-9

### A. Pengertian dan Rancangan Organisasi

#### 1. Pengertian Organisasi

Kata “organisasi” berasal dari kata Latin “*organum*” yang berarti “alat”. Istilah “mengorganisir” dalam bahasa Inggris berarti mengerakkan upaya atau tindakan untuk mencapai suatu tujuan (Hidayat, 2012) Organisasi adalah tempat kegiatan, bukan kelompok tetapi orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan. Setiap individu dalam wadah kegiatan itu harus memiliki tugas, wewenang, dan tanggung jawab yang jelas, serta hubungan dan tatakerja. Organisasi tidak bergerak karena hanya melihat strukturnya. Namun, pemahaman tentang organisasi bersifat dinamis terkait dengan dinamika aktivitas, tindakan, dan hubungan yang terjadi dalam organisasi, baik formal maupun informal. Organisasi tidak dapat berkembang tanpa perubahan. Dengan mengubah nilai dan struktur organisasi serta membuat cara kerja suatu lembaga menjadi lebih sistematis dan efisien.

Organisasi adalah seluruh orang-orang yang melaksanakan fungsi-fungsi yang berbeda tetapi saling berhubungan dan dikoordinasikan agar sebuah tugas atau lebih dapat diselesaikan," kata Daniel E. Griffiths. Dengan mempertimbangkan berbagai definisi organisasi yang disebutkan di atas, dapat disimpulkan bahwa organisasi adalah sekumpulan individu yang terorganisir secara

sistematis dan berfungsi bersama untuk mencapai suatu tujuan.

## **2. Rancangan Organisasi**

Perancangan organisasi adalah sekelompok kata (frasa) yang terdiri dari dua kata organisasi dan perancangan. Kata "rancang" atau "merancang" berasal dari kata "merencanakan", yang berarti mengatur segala sesuatu (sebelum bertindak, mengerjakan, atau melakukan sesuatu). Meskipun dalam sederhananya perancangan merupakan proses desain. Oleh karena itu, perancangan organisasi adalah proses mengatur kelompok kerja sama yang terdiri dari bagian dan individu yang diadakan untuk mencapai tujuan bersama. Bagian-bagian tersebut merupakan unsur-unsur yang akan membentuk sebuah organisasi.

Tidak berbeda dengan makna dalam bahasa Inggris yang mendefinisikan perancangan organisasi, yang berarti proses yang mencakup pembuatan peran, prosedur, dan struktur untuk memastikan bahwa tujuan organisasi dapat dicapai. Pengertian ini berkonsentrasi pada tiga tugas utama: perumusan peran atau jabatan, proses, dan struktur. Tugas-tugas ini memastikan bahwa tujuan organisasi dapat dicapai. Pertama, kegiatan merumuskan peran atau jabatan, yang berarti menyiapkan peran yang akan diambil dan dilaksanakan oleh individu sebagai pelaksana kegiatan organisasi. Kedua, kegiatan merumuskan proses, yang merupakan tugas utama untuk mengubah input (sumber daya) organisasi menjadi output (produk), dan ketiga, kegiatan merumuskan struktur, yang berarti menyiapkan sistem koordinasi dari bagian-bagian yang berbeda dari organisasi dan sistem komando.

Perancangan organisasi adalah proses yang sangat penting karena membutuhkan banyak waktu dan informasi untuk membuat desain yang baik. Proses perancangan harus dilakukan secara bertahap untuk memenuhi semua kebutuhan dan tidak tergesa-gesa. Sehingga pengambilan keputusan perancangan menjadi up-to-date dan sesuai

dengan kebutuhan lingkungan organisasi, perancang juga harus memiliki informasi yang didukung data akurat. Selain itu, perancangan yang baik berarti desain yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya dengan memastikan bahwa organisasi memiliki sumber daya dan alat yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Perancangan yang baik juga memberikan jaminan bahwa organisasi dapat beroperasi.

Terdapat tiga rancangan yang umum dalam organisasi, yaitu rancangan organisasi dengan struktur sederhana, rancangan organisasi birokrasi dan rancangan organisasi struktur matriks.

a. Rancangan Organisasi Struktur Sederhana

Struktur yang sederhana ditandai oleh *departmentalization* yang sedikit, *span of control* yang luas, kewenangan yang terpusat hanya pada satu orang, dan formalisasi yang sedikit. Rancangan ini biasanya ditemukan pada organisasi yang masih berskala kecil dan pemimpin organisasinya juga menjadi pemimpin.

b. Rancangan Organisasi Birokrasi

Tugas-tugas yang secara rutin dicapai melalui spesialisasi. Kewenangannya terpusat, *span of control*-nya sempit, proses pengambilan keputusan mengikuti rantai komando. Kekuatan utama dari organisasi berstruktur birokrasi adalah melakukan kegiatan-kegiatan yang tersrtandardisasi dengan cara yang efisien. Kelemahan dari rancangan organisasi birokrasi adalah para pekerja hanya bekerja menurut aturan yang ada. Jika ada suatu masalah yang tidak dapat diselesaikan oleh peraturan-peraturan yang ada, masalah tersebut tidak diselesaikan atau jika diselesaikan, diselesaikan secara tidak tepat.

c. Rancangan Organisasi Struktur Matriks

Pada rancangan organisasi struktur matriks, terdapat dua atasan yang dikombinasi dari dua bentuk departemenisasi, yaitu fungsional dan produk. Rancangan organisasi struktur matriks dapat ditemukan

dalam organisasi periklanan, perguruan tinggi, rumah sakit dan sebagainya. Kekuatan dari matriks terletak pada kemampuan untuk melancarkan koordinasi jika organisasi melakukan kegiatan-kegiatan majemuk yang saling bergantung. Kelemahan dari rancangan organisasi struktur matriks adalah konflik kekuasaan dan tekanan yang diberikan pada individunya.

Dengan memiliki alasan atau motivasi yang mendasari untuk mendirikan organisasi, serta menetapkan tujuan untuk organisasi tersebut. Baik perancang individu maupun individu yang meminta bantuan pihak lain untuk merancang organisasi dapat memiliki motivasi untuk mempertimbangkan hal ini. Misalnya, jika seseorang ingin mendirikan sebuah perusahaan, mereka harus merancang organisasi yang akan membantu mereka menjalankannya.

## **B. Jenis-Jenis Organisasi**

### **1. Formal dan Informal**

Dalam hal ini, sebuah organisasi tidak hanya memiliki tujuan dan keuntungan tertentu yang dicapai, tetapi juga dapat dibagi menjadi dua jenis kategori formal dan informal. Jenis organisasi menurut Kurniadin dan Machali (2012: 242-244). Organisasi formal dicirikan oleh strukturnya. Struktur organisasi adalah perbedaan utama yang membedakan organisasi formal dari informal. Organisasi formal membangun hubungan tertentu di antara individu di berbagai posisi dan memberikan tugas dan tanggung jawab kepada anggota staf. Seperti institusi pendidikan. Organisasi formal, menunjukkan tanggung jawab terspektif untuk setiap anggota. hierarki tujuan yang ditetapkan secara eksplisit oleh organisasi-organisasi formal Status, prestise, imbalan, pangkat, dan jabatan, serta perasyarat lainnya, diurutkan dan diawasi.

Sedangkan Organisasi informal bebas, tidak terstruktur, dan spontan. Baik secara sadar maupun tidak sadar, orang bergabung dengan organisasi informal. Hal ini

terjadi ketika hubungan yang ditetapkan dan terstruktur diganti dengan hubungan baru yang tidak diatur dan tidak dikendalikan.

## **2. Primer dan Sekunder**

Organisasi primer dicirikan oleh hubungan pribadi, langsung, spontan, dan tatap muka. Organisasi ini menuntut partisipasi penuh, pribadi, dan emosional dari anggotanya. Mereka berbasis pada ekspektasi timbal balik, bukan kewajiban yang jelas. Contoh organisasi primer adalah keluarga, individu yang berdedikasi pada pekerjaan mereka, dan organisasi yang memberi inspirasi kepada anggota mereka. Pada dasarnya, tujuan organisasi primer adalah kepuasan.

Namun, dalam organisasi sekunder, hubungan bersifat intelektual, rasional, dan kontraktual. Hubungan ini bersifat formal dan impersonal, dengan kewajiban yang dinyatakan secara eksplisit. Organisasi sekunder tidak memiliki tujuan yang memuaskan sebaliknya, mereka memiliki anggota karena mereka menyediakan alat untuk memenuhi tujuan anggota. Suatu organisasi dapat dianggap sebagai primer oleh beberapa anggota, sedangkan anggota lain dapat menganggapnya sebagai sekunder. Sepertinya organisasi primer memiliki lebih banyak potensi produktifitas daripada organisasi sekunder.

## **C. Pengembangan Organisasi**

### **1. Pengertian Pengembangan Organisasi**

Pengembangan organisasi adalah suatu upaya yang terencana yang dilakukan oleh manajer atau pimpinan di tingkat organisasi untuk meningkatkan efektivitas organisasi sehingga dapat mencapai sasaran strategisnya, pengembangan organisasi tersebut dilakukan secara terus menerus sehingga mempunyai pengaruh dalam organisasi (Guntur Muh & Andi Cudai Nur, 2018).

## **2. Tujuan Pengembangan Organisasi**

Menurut Robbins (1984) dalam (Guntur Muh & Andi Cudai Nur, 2018), Tujuan pengembangan organisasi pada umumnya diarahkan pada dua tujuan akhir, yaitu peningkatan keefektifan organisasi dan peningkatan kepuasan anggotanya. Selain itu: Meningkatkan timbulnya konfrontasi terhadap masalah organisasi baik dalam kelompok maupun antar-kelompok, sebagai kebalikan dari *to sweeping problem under the rug*; Terciptanya lingkungan di mana otoritas peran berdasarkan pengetahuan dan keterampilan; Meningkatkan keterbukaan komunikasi secara horisontal, vertikal dan diagonal; Menaikkan tingkat antusiasme dan kepuasan personal dalam organisasi; Menemukan solusi yang sinergis terhadap masalah; dan Menaikkan tingkat responsibilitas diri dan kelompok dalam perencanaan.

## **3. Teknik Intervensi Pengembangan Organisasi**

Pengembangan Organisasi adalah upaya meningkatkan efektivitas organisasi dan mendorong perubahan positif dalam organisasi. Hal ini mencakup upaya terencana dan kolaboratif yang bertujuan memperkuat kapasitas organisasi untuk berkembang dalam lingkungan yang dinamis. Pengembangan Organisasi menggabungkan beragam teori, model, dan teknik untuk mendorong perbaikan, mengembangkan sumber daya manusia, mengoptimalkan proses, dan meningkatkan kinerja dalam organisasi secara keseluruhan.

- a. Pelatihan Sensitivitas adalah pendekatan yang digunakan baik dalam pengembangan pribadi maupun organisasi. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan kesadaran diri, keterampilan interpersonal, dan empati terhadap orang lain. Dengan menciptakan lingkungan kelompok yang suportif, pelatihan sensitivitas memfasilitasi pembelajaran berdasarkan pengalaman dan mendorong individu untuk mengeksplorasi pikiran, emosi, dan perilaku mereka dalam konteks dinamika antarpribadi. Tujuan utama

- pelatihan sensitivitas adalah untuk mendorong pertumbuhan pribadi dan refleksi diri. Melalui keterlibatan dalam kegiatan kelompok dan diskusi terbuka, peserta didorong untuk memeriksa bias, sikap, dan asumsi mereka sendiri, sambil mempertimbangkan dampaknya terhadap orang lain.
- b. Konsultasi Proses berfokus pada dinamika di dalam dan antar kelompok. Konsultan berkolaborasi dengan individu dan kelompok, membantu mereka memperoleh wawasan tentang proses manusia dan sosial serta secara efektif mengatasi tantangan terkait. Tujuan utamanya adalah untuk mendukung klien dalam memahami, memahami, dan mengambil tindakan mengenai proses peristiwa yang terjadi di lingkungan mereka.
  - c. Analisis Transaksional adalah eksplorasi diri dan memperoleh pemahaman lebih dalam tentang orang lain. Ini melibatkan analisis perilaku antarpribadi untuk mengungkap wawasan berharga tentang diri sendiri. Analisis Transaksional menggabungkan penjelasan instruksional, analisis diri individu, dan diskusi kelompok untuk memfasilitasi pembelajaran dan pertumbuhan pribadi. Fokus utamanya adalah memeriksa keadaan ego yang terlibat dalam komunikasi dan interaksi, yang bertujuan untuk menumbuhkan nilai-nilai positif dan perspektif yang matang.
  - d. *Grid Training* berfungsi sebagai kerangka kerja untuk memahami berbagai peran dan gaya organisasi. Tujuannya adalah untuk mengupayakan gaya manajemen yang "ideal" yang secara efektif menggabungkan penyelesaian tugas dengan membina hubungan antarpribadi yang positif. Grid menggunakan beberapa alat untuk memfasilitasi penilaian diri bagi individu dan kelompok, membantu mereka mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan. Tujuan utamanya adalah untuk meningkatkan fungsi individu, kelompok, dan organisasi secara keseluruhan.

- e. *Survey Feedback* adalah proses berharga yang memungkinkan organisasi mengumpulkan wawasan dan mendorong komunikasi terbuka. Ini melibatkan pengumpulan umpan balik dari individu melalui survei atau kuesioner, yang mencakup topik-topik seperti kepuasan kerja, efektivitas komunikasi, kepemimpinan, dan budaya organisasi. Setelah survei selesai, data dianalisis secara cermat untuk mengidentifikasi pola dan area yang perlu ditingkatkan. Temuan tersebut kemudian dibagikan kepada peserta dan pemangku kepentingan dalam sesi umpan balik atau laporan. Ini memiliki berbagai tujuan dan menyediakan platform bagi individu untuk mengekspresikan pemikiran dan saran mereka secara terstruktur.
- f. *Third-Party-Peace-Making* adalah Intervensi antar kelompok yang bertujuan untuk memfasilitasi penyelesaian konflik antar kelompok melalui keterlibatan pihak ketiga, seringkali berupa konsultan. Konsultan memainkan peran penting sebagai mediator dengan melakukan analisis menyeluruh terhadap masalah dan mengumpulkan informasi secara efektif dari kedua kelompok. Mereka kemudian memastikan bahwa informasi disampaikan dengan tepat, sehingga mendorong pemahaman dan dialog antara pihak-pihak yang berkonflik.
- g. Pembentukan tim adalah intervensi berharga yang diterapkan di tingkat kelompok untuk mendukung pertumbuhan dan efektivitas tim kerja. Tujuannya adalah untuk membantu anggota tim memahami, mendiagnosis, dan meningkatkan dinamika kolaboratif mereka. Dengan memupuk suasana kooperatif dan suportif, pembentukan tim bertujuan untuk meningkatkan kinerja kelompok secara keseluruhan. Inti dari team building terletak pada menumbuhkan rasa saling percaya dan pengertian di antara anggota tim. Melalui berbagai aktivitas dan latihan, program pembangunan tim berfokus pada memperjelas

peran, menyelesaikan konflik, memperkuat hubungan antarpribadi, dan meningkatkan kemampuan pemecahan masalah.

## **D. Budaya Organisasi**

### **1. Pengertian Budaya Organisasi**

Para ahli organisasi telah membuat banyak definisi tentang budaya organisasi. Irham Fahmi mengatakan bahwa budaya organisasi adalah kebiasaan yang telah ada sejak lama dan diterapkan dalam aktivitas kerja, yang membantu karyawan dan manajer perusahaan meningkatkan kualitas kerja mereka. Selain itu, Michael Armstrong mengatakan bahwa budaya organisasi terdiri dari kumpulan sikap, keyakinan, asumsi, dan harapan yang dimiliki secara kolektif. Hal ini memengaruhi cara orang berinteraksi dan bertindak dalam organisasi serta memberikan dukungan untuk tindakan yang dilakukan (Fahmi, 2012: 95).

### **2. Ciri-Ciri yang Membentuk Budaya Organisasi**

Salah satu ciri yang membentuk budaya organisasi adalah sebagai berikut (Hendra Wahyudin, 2022).

- a. Inovasi dan pengambilan resiko: seberapa banyak karyawan didorong untuk menjadi kreatif dan mengambil resiko.
- b. Perhatian pada detail. Sejauh mana karyawan diharapkan menunjukkan analisis, perhatian kepada rincian, dan presisi (kecermatan).
- c. Orientasi Hasil: Sejauh mana manajemen berfokus pada hasil daripada metode dan prosedur yang digunakan untuk mencapai hasil.
- d. Orientasi Orang: Sejauh mana keputusan manajemen mempertimbangkan bagaimana hasil-hasil mempengaruhi orang di dalam organisasi.
- e. Orientasi Tim: Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim daripada individu.
- f. Keagresifan: Sejauh mana orang menjadi agresif dan kompetitif daripada santai.

- g. Kemandirian Sejauh mana aktivitas organisasi menekankan mempertahankan keadaan saat ini daripada berkembang.

### 3. Jenis-Jenis Budaya Organisasi

Terdapat 5 jenis budaya organisasi dikelompokkan Kets de Vries dan Miller, yang mengaitkan 5 kepribadian neurotik dengan budaya organisasi antara lain:

- a. *Charismatic vs Selsufficient Cultures*: Para eksekutif mempunyai keinginan tinggi untuk bisa diterima oleh pihak di luar perusahaan. Para manager memaksa atau memanfaatkan orang lain, kekuasaan terkonsentrasi pada puncak. Para bawahan yang mempunyai ketertarikan bekerja dalam organisasi jenis ini keperluan yang tinggi akan dependesi diperlukan, hendak diarahkan dan mengabaikan kelemahan dari pimpinan mereka. Para bawahan mempunyai keyakinan tinggi yaitu jika mereka yang memimpin organisasi tak bisa melakukan dengan salah. Budaya '*self-sufficient*' dalam perusahaan menekankan kebebasan(mandiri), inisiatif individu dan pencapaian. Setiap anggota yakin bahwa keberhasilan perusahaan berkaitan dengan bagaimana pencapaian individu- individu dalam perusahaan.
- b. *Paranoid vs Trusting Cultures*: Didalam budaya yang paranoid terdapat rasa ketidakyakinan dan kecurigaan yang tinggi. Sebaliknya dalam budaya yang meyakinkan, ketakutan yang tak realistis tak ada.
- c. *Avoidant vs Achievement Culture*: Dalam jenis ini terjadi pertentangan dalam perubahan, dikarenakan bisa mengacaukan nilai-nilai dalam organisasi dan struktur kekuasaan saat ini. Pada budaya capaian (*achievement culture*), setiap anggota kelompok eksekutif puncak memaknai analisis logikal dan proses-proses masuk akal. Para manejer mengindetifikasi harusnya kebutuhan dalam berubah dan merasa pasti (yakin) bahwa perubahan- perubahan bisa dibuat.

- d. *Politicized vs Focused cultures*; Dalam budaya organisasi yang berkaitan dengan politik. Tak memperoleh arah yang jelas. Tak dapatnya kepemimpinan yang tegas menghasilkan para manajer pada tingkatan yang lebih kecil dalam berupaya untuk memengaruhi arah dari perusahaan. Kerap adanya individu-individu atau koalisi-koalisi yang berkompetisi dalam memperoleh kekuasaan karena tak adanya kepemimpinan. Dalam budaya yang ditekankan para anggota mempunyai pandangan yang sama tentang arah bergerak dari yang real dan dipastikan oleh para eksekutif puncak serta terdapatnya hubungan anggota dan antusiasme terhadap objektif tersebut.
- e. *Bureaucratic vs Creative Cultures*: Budaya birokratik merupakan hasil dari kepribadian dengan gangguan kecemasan yang condong memimpin lingkungan dan fokus pada rincian spesifik yang kurang relevan. Pada budaya ini, perhatian lebih dibagikan pada penampilan dibanding hasil. Ada sistem kontrol untuk mengawasi perilaku anggota. Sementara pada budaya kreatif, anggota bekerja secara disiplin dengan tidak banyak aturan. Mereka saling mengerti dan berkoordinasi secara naluriah dalam menggapai kesuksesan.

# BAB

# 9

## MOTIVASI KERJA PERTEMUAN KE-10

### A. Pengertian Motivasi Kerja

Menurut Kanfer dalam Jex & Briit (2008), motivasi adalah konsep abstrak yang tidak dapat diamati atau dirasakan. Namun demikian, kita dapat menyaksikan efek yang menunjukkan tingkat motivasi individu. Salah satu hal yang mempengaruhi perilaku manusia adalah motivasi, yang juga dikenal sebagai pendorong, keinginan, pendukung, atau kebutuhan-kebutuhan. Motivasi dapat membuat seseorang termotivasi untuk mengurangi dan memenuhi dorongan diri sendiri.

Jenis kegiatan yang dipilih oleh karyawan saat bekerja disebut sebagai bentuk perilaku mereka. Menurut Bangun (2012), motivasi adalah upaya untuk membuat orang lain berperilaku (*to behave*) dengan cara yang konsisten. Salah satu tanggung jawab manajer adalah memberikan motivasi kepada karyawan mereka. Menurut beberapa pendapat, motivasi adalah dorongan dari dalam dan luar diri seseorang untuk melakukan suatu tindakan yang mengarah pada aktivitas mereka untuk mencapai suatu tujuan.

Menurut Fayell dalam Luthans (2011), motivasi kerja adalah sesuatu yang mendorong semangat untuk bekerja. Menurut Robbins (2008), motivasi kerja adalah keinginan untuk berusaha semaksimal mungkin untuk mencapai tujuan organisasi. Ini dipengaruhi oleh kemampuan usaha untuk memenuhi kebutuhan individu. Ada berbagai hubungan yang menyebabkan kebutuhan ini. Kebutuhan dapat berupa fisik atau

sosial ekonomis. Namun, yang lebih penting adalah adanya kebutuhan sosial psikis seperti penghargaan, pengakuan, keselamatan, perlindungan, keamanan, dan jaminan sosial.

### **1. Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Seseorang**

Bergantung pada sumber dan karakteristik pendorongnya, motivasi kerja dapat dibagi menjadi berbagai kategori.

#### **a. Motivasi intrinsik**

Motivasi intrinsik mengacu pada motivasi untuk aktif atau fungsional, karena dorongan untuk melakukan sesuatu sudah ada dalam diri setiap individu sehingga tidak perlu dirangsang dari luar. Misalnya, jika Anda suka membaca, Anda akan bersemangat mencari buku untuk dibaca. Selanjutnya ditinjau dari tujuan kegiatan yang dilakukan (misalnya suatu kegiatan belajar), motivasi intrinsik dapat dipahami sebagai keinginan untuk mencapai tujuan yang termasuk dalam tindakan belajar itu sendiri.

Sebagai contoh konkrit, seorang siswa melakukan belajar bukan karena alasan lain, tetapi karena dia benar-benar ingin memperoleh pengetahuan, nilai, atau keterampilan yang akan membantunya mengubah tingkah lakunya secara konstruktif. Motivasi intrinsik tertanam dalam situasi belajar dan memenuhi kebutuhan dan tujuan. Oleh karena itu, motivasi intrinsik juga dapat didefinisikan sebagai jenis motivasi yang dimulai dan diteruskan berdasarkan dorongan internal dan sepenuhnya terkait dengan aktivitas belajarnya. Seperti yang ditunjukkan sebelumnya, seorang belajar benar-benar ingin mengetahui sesuatu, bukan karena ingin mendapatkan pujian atau ganjaran.

#### **b. Motivasi Ekstrinsik**

Motivasi ekstrinsik mengacu pada motivasi yang diaktifkan oleh rangsangan eksternal. Misalnya, seseorang mungkin belajar karena dia tahu besok pagi dia ada ujian dengan harapan mendapat nilai bagus dan

dipuji oleh pacarnya. Yang penting bukan ingin mengetahui sesuatu sambil belajar, tetapi ingin mendapat nilai bagus dan mendapat penghargaan. Jadi dari segi tujuan kegiatan yang mereka lakukan tidak berhubungan langsung dengan esensi dari apa yang mereka lakukan. Oleh karena itu, motivasi ekstrinsik juga dapat dipahami sebagai suatu bentuk motivasi yang memulai dan melanjutkan kegiatan belajar berdasarkan dorongan dari luar yang belum tentu berkaitan dengan kegiatan belajar tersebut.

Dinyatakan bahwa pengukuran motivasi dalam bekerja dilakukan dengan melihat ciri-ciri seseorang seperti: berbuat sesuatu dengan sebaik-baiknya, kreatif dan inovatif, dan ingin berbuat sesuatu yang baru, mencapai sesuatu yang baru, menjadi terkenal atau menguasai bidang tertentu, ingin melakukan sesuatu yang sulit, mendapatkan hasil kerja yang memuaskan, mempunyai motivasi diri yang tinggi dalam bekerja, melakukan sesuatu lebih baik dari kemampuan orang lain untuk melakukannya dengan baik. (Mankunegara, 2001).

## **B. Teori-Teori Motivasi**

### **1. Teori Hierarki Kebutuhan**

Dalam teorinya dijelaskan bahwa motivasi yang tumbuh dalam diri seseorang tergantung pada keberadaan seseorang dalam hierarki tersebut. Semakin tinggi keberadaan seseorang dalam hierarki tersebut, semakin tinggi pula motivasinya untuk melakukan sesuatu yang besar demi mencapai sebuah prestasi yang dapat membanggakan dirinya dan atau organisasinya. Abraham Maslow mengemukakan bahwa hirarki kebutuhan manusia adalah sebagai berikut;

- a. Kebutuhan fisiologis (*physiological needs*) yaitu kebutuhan yang diperlukan untuk mempertahankan kelangsungan hidup seseorang seperti makan, minum, udara perumahan dan lainnya. Di dalam organisasi kebutuhan-

- kebutuhan itu dapat berupa uang, hiburan, program pensiun, lingkungan kerja yang nyaman.
- b. Kebutuhan keselamatan dan keamanan (*safety and security needs*) yaitu kebutuhan keamanan dari ancaman yakni merasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melakukan pekerjaan, dalam organisasi kebutuhan ini dapat berupa keamanan kerja, senioritas, program pemberhentian kerja, uang pesangon.
  - c. Kebutuhan rasa memiliki (*social needs*) yaitu kebutuhan akan teman, cinta dan memiliki, *social needs* di dalam organisasi dapat berupa kelompok kerja (*team work*) baik secara formal maupun informal.
  - d. Kebutuhan akan harga diri (*esteem needs or status needs*) yaitu kebutuhan akan penghargaan diri, pengakuan serta penghargaan prestise dari karyawan dan masyarakat lingkungan. Di dalam organisasi dapat berupa reputasi diri, gelar dan lain sebagainya.
  - e. Kebutuhan akan perwujudan diri (*self-actualization needs*) adalah kebutuhan untuk mengembangkan potensi diri seutuhnya. Untuk melakukan itu, orang mencari pertumbuhan, prestasi dan kemajuan. Di dalam setting organisasi kebutuhan itu meliputi pengembangan keterampilan, kesempatan untuk kreatif, prestasi dan promosi, dan kemampuan memiliki kendali sepenuhnya.

Pada tahun 1999 Maslow mengembangkan teori hierarki kebutuhan menjadi delapan tahap, yaitu dengan menambahkan kebutuhan untuk mengetahui dan memahami, kebutuhan estetika/keindahan, dan kebutuhan transendensi diri (Triatna, 2015).

## 2. Teori Dua Faktor

Teori dua faktor, yang dikembangkan oleh Herzberg, juga dikenal sebagai teori hygiene-motivasi. Hubungan antara seseorang dan pekerjaan mereka sangat penting, menurut Herzberg, dan sikap mereka terhadap pekerjaan mereka secara signifikan menentukan keberhasilan atau kegagalan mereka. Lalu ditemukan bahwa faktor-faktor yang

menimbulkan kepuasan kerja berbeda dengan faktor-faktor yang menimbulkan ketidakpuasan kerja. Faktor-faktor yang menimbulkan kepuasan kerja disebut faktor motivator dan mencakup faktor-faktor yang berkaitan dengan isi pekerjaan, yang merupakan faktor intrinsik dari pekerjaan, seperti (1) tanggung jawab (*responsibility*), (2) kemajuan (*advancement*), (3) pekerjaan itu sendiri, (4) pencapaian (*achievement*), dan (5) pengakuan (*recognition*). Faktor ekstrinsik lainnya yang menyebabkan ketidakpuasan termasuk (1) kebijakan dan administrasi perusahaan, (2) penyeliaan, (3) gaji, (4) hubungan antarpribadi, dan (5) kondisi kerja. Tidak adanya kondisi-kondisi ini tidak menunjukkan bahwa situasi sangat tidak puas. Namun, jika ada, itu akan membentuk dorongan yang kuat yang mengarah pada hasil kerja yang baik. Oleh karena itu, faktor ekstrinsik ini disebut sebagai motivasi atau pemuas.

### 3. Teori ERG

Teori ini juga dikenal sebagai *Teori ERG* yaitu singkatan dari *Existence, Relatedness, dan Growth Needs*. Dikembangkan oleh Alderfer yaitu merupakan satu modifikasi dan reformulasi dari teori tata tingkat kebutuhan Maslow yang dikelompokkan dalam tiga kelompok kebutuhan.

- a. Kebutuhan eksistensi (*existence needs*) yaitu merupakan kebutuhan akan substansi material seperti keinginan untuk memperoleh makanan, air, perumahan, uang, mebel, dan mobil. Kebutuhan ini mencakup kebutuhan fisiologikal dan kebutuhan rasa aman dari Maslow.
- b. Kebutuhan hubungan (*relatedness needs*) yaitu kebutuhan untuk membagi pikiran dan perasaan dengan orang lain dan membiarkan mereka menikmati hal-hal yang sama dengan kita. Kebutuhan ini mencakup kebutuhan sosial dan bagian eksternal dari kebutuhan esteem (penghargaan) dari Maslow.

- c. Kebutuhan pertumbuhan (*growth needs*) yaitu kebutuhan-kebutuhan yang dimiliki oleh seseorang untuk mengembangkan kecakapan mereka secara penuh. Mencakup bagian intrinsik dari kebutuhan harga diri dari Maslow.

Teori ERG ini menyatakan bahwa kebutuhan eksistensi, hubungan dan pertumbuhan terletak pada satu kesinambungan kekonkretan dengan kebutuhan eksistensi sebagai kebutuhan yang paling konkret, sedangkan kebutuhan pertumbuhan sebagai kebutuhan yang paling kurang konkret (abstrak). Dasar pikiran dari teori ini adalah (1) makin lengkap satu kebutuhan yg lebih konkret dipuasi, maka makin besar keinginan/dorongan untuk memuaskan kebutuhan yang kurang konkre/abstrak. (2) makin kurang lengkap satu kebutuhan untuk dipuasi, maka makin besar keinginannya untuk memuaskannya.

Sama dengan teori Maslow, teori Alderfer juga menganggap bahwa *fulfillment-progression* atau maju ke pemenuhan kebutuhan yang lebih tinggi tingkatannya sesudah kebutuhan pada tingkat yang lebih rendah di puasi juga penting. Alderfer berpendapat bahwa jika suatu kebutuhan yang lebih tinggi tidak dapat dipuasi, maka individu me regress kembali ke usaha memuaskan kebutuhan pada tingkat yang lebih rendah. Gejala ini dinamakan *Frustration-Regression*. Teori ini juga sama seperti teori Maslow sebelumnya yang tidak mencerminkan adanya kebutuhan-kebutuhan yang mengarah pada motivasi kerja yang proaktif ataupun reaktif.

#### 4. Teori Motivasi Berprestasi

Teori ini dikembangkan oleh David McClelland. Teori ini disebut juga sebagai teori kebutuhan dari McClelland yang tidak sengaja meneliti tentang kebutuhan untuk berprestasi (*need for achievement*), namun juga tentang kebutuhan untuk berkuasa (*need for power*) dan juga kebutuhan untuk berafiliasi/berhubungan (*need for affiliation*). Namun penelitian ini lebih banyak dilakukan

terhadap kebutuhan untuk berprestasi. McClelland menemukan bahwa orang dengan dorongan prestasi yang tinggi berbeda dengan orang lain, mereka berkeinginan kuat untuk melakukan hal-hal dengan lebih baik.

*Need for achievement* Motivasi untuk sukses dan menyelesaikan pekerjaan. Mereka yang mencintai tantangan kerja adalah orang yang membutuhkan pencapaian. Mereka dimotivasi oleh Mereka dimotivasi untuk menjadi lebih maju dan berani dalam pekerjaannya, menyelesaikan masalah, dan terlihat mencolok di pekerjaannya. Kebutuhan akan pencapaian juga terkait dengan orientasi pada tugas; mereka menginginkan umpan balik tentang bagaimana mereka mencapai tujuan mereka, dan mereka lebih suka situasi yang melibatkan risiko dan kesulitan sedang.

*Need for Power* adalah keinginan yang kuat untuk mengendalikan, mempengaruhi dan memiliki dampak terhadap orang lain. Contohnya seperti para eksekutif puncak dan manajer yang memiliki kebutuhan untuk berkuasa yang besar.

*Need for Affiliation* merupakan kebutuhan yang paling sedikit mendapat perhatian dan paling sedikit diteliti. Contohnya adalah orang-orang yang berusaha mendapatkan rasa 'persahabatan', orang yang ingin disukai dan diterima oleh orang lain. Mereka cenderung menyukai situasi yang kooperatif dari situasi kompetitif dan sangat menginginkan hubungan yang melibatkan pengertian dalam derajat yang tinggi. Lalu mereka akan berusaha untuk menghindari konflik.

McClelland menggunakan beberapa kartu dari *Thematic Apperception Test* (TAT) yang bertujuan untuk mengetahui tinggi rendahnya kebutuhan untuk berprestasi, dimana orang diminta untuk membuat cerita setelah gambar TAT diperlihatkan selama beberapa menit. Akan ada 3 pernyataan dasar yang diajukan, seperti (1) Apa yang dilihat dari gambar tersebut (2) Apa yang telah terjadi sebelumnya (3) Apa yang akan terjadi. Lalu dari jawaban-jawaban

tersebut dapat disimpulkan tinggi rendahnya kebutuhan untuk berprestasi.

## 5. Teori Pengukuhan

Teori pengukuhan dan teori belajar *operant conditioning* berdasarkan Skinner. Dua dasar utama teori ini adalah pemerolehan dan penghilangan jawaban yang benar dan yang salah. Jika organisme belum memiliki jawaban yang diinginkan, maka jawaban tersebut harus dibentuk. Pada awalnya, jawaban yang serupa dengan jawaban yang benar dikukuhkan, yang merupakan tanda pembentukan. Pengukuhan positif hanya diberikan secara bertahap jika perilaku semakin dekat dengan jawaban yang benar, sehingga hanya jawaban khusus yang diinginkan yang dikukuhkan. Segel dan Lane (1982) mengutip Jablonske dan de Vries dan menyarankan beberapa cara manajemen dapat meningkatkan motivasi kerja tenaga kerja, yaitu:

- a. Menentukan jawaban yang diinginkan
- b. Mengkomunikasikan dengan jelas perilaku ini kepada tenaga kerja
- c. Mengkomunikasikan dengan jelas ganjaran apa yang akan diterima tenaga kerja hanya jika jawaban yang benar dilaksanakan
- d. Memberikan ganjaran hanya jika jawaban yang benar dilaksanakan
- e. Memberikan ganjaran kepada tenaga kerja yang tidak melakukan jawaban yang benar.

## 6. Teori Penetapan Tujuan

Ide dasar teori ini adalah tujuan dan sasaran internal mendorong perilaku seseorang. Aturan dasar adalah menetapkan tujuan secara sadar. Locke berpendapat bahwa tujuan yang taksa, tidak khusus, dan mudah dicapai akan menghasilkan unjuk-kerja yang lebih besar daripada tujuan yang sulit, khusus, dan yang pernyataannya jelas dan dapat diterima oleh tenaga kerja. Teori tujuan, seperti teori keadilan, didasarkan pada intuisi. Penelitian tentang teori ini menjelaskan manfaatnya bagi organisasi.

Manajemen berdasarkan tujuan (MBO) menggunakan teori penetapan tujuan untuk mengatur sasaran kerja untuk setiap karyawan dalam jangka waktu tertentu. Tujuan ini disusun secara berurutan untuk divisi, bagian, hingga satuan kerja terkecil.

Menurut teori penetapan tujuan, orang akan berusaha untuk mencapai tujuan mereka, dan kinerja merupakan hasil dari penetapan tujuan. Beberapa faktor yang diperlukan untuk penetapan tujuan yang efektif untuk meningkatkan kinerja adalah sebagai berikut:

- a. Karyawan menerima tujuan;
- b. Umpan balik tentang bagaimana sasaran telah dicapai;
- c. tujuan yang menantang dan mencabar;
- d. tujuan yang spesifik.

Proses penetapan tujuan, juga disebut sebagai goal setting, dapat dilakukan dengan prakarsa sendiri atau sebagai kebijakan perusahaan, seperti dalam kasus MBO. Jika motivasi kerja didasarkan pada prakarsa sendiri, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja individu bercorak proaktif dan akan memiliki komitmen yang kuat untuk berusaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Namun, jika seorang karyawan diberi tugas untuk menetapkan sasaran kerja untuk jangka waktu tertentu, komitmen mereka terhadap pencapaian sasaran tersebut dapat berkurang.

## 7. Teori Harapan

Salah satu teori motivasi yang populer adalah *expectancy theory*, yang dikenal juga sebagai *VIE theory*, mengacu pada empat komponen inti teori seperti teori pengukuhan, tujuan, harapan (*expectancy*), dan *equity*. Teori *expectancy* sering diasosiasikan dengan Vroom (1964), walaupun ada beberapa penyempurnaan dan modifikasi dari teori ini. Seperti teori *equity*, teori *expectancy* berasumsi bahwa pekerja itu rasional, seseorang yang pengambilan keputusan dan perilakunya akan dipandu oleh analisis potensi biaya dan manfaat tertentu tindakan. Seperti teori *equity*, teori *expectancy* juga berfokus pada hasil tertentu yang terkait

dengan suatu pekerjaan, yang tidak hanya mencakup gaji, tetapi juga beberapa faktor, positif dan negatif, yang merupakan potensi hasil dari pekerjaan.

*Theory Expectancy* menggambarkan gagasan bahwa motivasi adalah fenomena rumit, yang dipengaruhi oleh berbagai variabel. Teori ini mempertimbangkan hal-hal seperti tujuan seseorang, hubungan antara usaha dan kinerja, hubungan antara kinerja dan hasil, dan hubungan antara hasil dan bagaimana hasilnya membantu seseorang mencapai tujuan mereka.

Teori ini memiliki tiga komponen yang definisinya berbeda-beda. Berikut merupakan definisi dari ketiga teori tersebut:

- a. *Expectancy* (E): Hubungan yang dirasakan antara jumlah upaya yang dilakukan dan hasil yang dihasilkan karyawan
- b. *Instrumentality* (I): Sejauh mana hasil kinerja seorang pekerja, jika diperhatikan akan menghasilkan konsekuensi tertentu.
- c. *Valence* (V): Sejauh mana seorang karyawan menghargai suatu konsekuensi tertentu.

## 8. Teori Keadilan (*Theory Equity*)

*Theory equity* menyatakan bahwa pekerja dimotivasi oleh keinginan untuk diperlakukan secara adil. Jika pekerja merasa bahwa mereka mendapatkan perlakuan yang adil, motivasi kerja mereka akan bertahan, dan kinerja yang stabil bisa diharapkan. Tetapi bila, mereka merasa ada perlakuan yang tidak adil, maka motivasi mereka akan disalurkan ke dalam beberapa strategi yang akan mencoba mengurangi kesenjangan.

*Theory equity*, pertama di temukan oleh J. Stacey Adams (1965). Menurut teori ini, pekerja membawa masukan ke dalam pekerjaan, seperti pengalaman, pendidikan dan kualifikasi, tenaga, dan usaha, dan mengharapkan untuk menerima hasil tertentu, seperti gaji, tunjangan, pengakuan,

dan pekerjaan yang menarik dan menantang, masing masing dalam proporsi yang setara.

Menurut *theory equity*, kekurangan motivasi berasal dari ketidakadilan yang dirasakan. Seperti ketidakadilan upah terjadi ketika pekerja merasa mereka menerima hasil yang lebih sedikit dari pekerjaan dibandingkan dengan input yang mereka berikan.

Meskipun sebagian besar penelitian tentang *theory equity* menggunakan gaji sebagai pengaruh terkuat dari menentukan hasil pekerjaan, ada beberapa variabel tambahan yang dapat memengaruhi hasil pekerjaan. Misalnya pada sebuah penelitian menemukan bahwa para pekerja akan meningkatkan kinerja mereka sebagai respon terhadap menerima status pekerjaan yang tinggi (Greenberg & Ornstein, 1983).

## **C. Meningkatkan Motivasi Kerja**

### **1. Peran Pemimpin**

Terdapat dua cara utama yang dapat dilakukan untuk meningkatkan motivasi kerja, yaitu bersikap keras dan memberi tujuan yang bermakna.

#### **a. Bersikap keras**

Memberi tekanan (ancaman) atau paksaan kepada tenaga kerja untuk bekerja keras dapat membantu tenaga kerja yang tidak tahan berada dalam tekanan atau ancaman berusaha untuk keluar dari situasi itu, dengan cara bekerja keras agar terlepas dari tekanan yang diberikan. Seperti saat tenaga kerja harus selalu bekerja dalam satu ruangan dengan seorang manajer, dimana manajer tersebut terkenal sebagai perfeksionis dan tidak segan untuk menegur tenaga kerja yang tidak memenuhi standarnya.

#### **b. Memberi tujuan yang bermakna**

Cara ini sangat mudah dilakukan sebagai atasan karena ia hanya perlu melihat situasi atau kondisi tenaga kerja saat itu, jika seorang tenaga kerja ingin membeli

rumah dan kemampuan sebagai tenaga kerja sudah mumpuni untuk diberikan kenaikan upah maka sebagai atasan dapat memberitahu kepada si tenaga kerja untuk meningkatkan performanya saat ini karena perusahaan dapat membantu untuk membantu cicilan atau DP rumah atau bahkan memberikan surat keterangan yang dapat mempermudah saat tanda tangan kontrak membeli rumah.

## **2. Peran Diri Sendiri**

Menurut teori McGregor, pegawai tipe X ada motivasi kerja yang bersifat reaktif. Mereka membutuhkan dorongan dari orang lain untuk memotivasi diri bekerja. Bagi mereka, bekerja hanyalah kewajiban untuk mendapatkan penghasilan yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan hidup. Sebagai contoh, seseorang bekerja dan menerima upah mingguan, setelah itu tidak bekerja lagi dan melakukan kegiatan lain, namun jika penghasilannya telah habis maka baru bekerja lagi. Oleh karena itu, pegawai tipe X perlu ditingkatkan motivasi kerjanya menjadi tipe Y ada motivasi kerja secara proaktif.

## **3. Peran Organisasi**

Berbagai kebijakan dan peraturan suatu perusahaan dapat menarik atau “mendorong” motivasi kerja seorang karyawan. Gugus Kendali Mutu (GKM = *Quality Circles*) adalah kebijakan yang dijelaskan dalam beberapa peraturan operasional yang mengatur pertemuan penyelesaian masalah dalam kelompok kecil, khususnya kelompok karyawan (operator). Topik pembahasannya adalah “apa yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kuantitas dan kualitas produk yang dihasilkan oleh kelompok pekerja”. Usaha kelompok kendali mutu ini berasal dari Jepang dan dibawa oleh orang-orang Jepang yang bekerja pada perusahaan patungan Jepang-Indonesia. Di Jepang, motivasi karyawan “didorong” untuk melakukan aktivitas tersebut.

GKM berlangsung di luar jam kerja dan bersifat sukarela. Hasil GKM telah banyak diterapkan di perusahaan dengan hasil yang baik. Di Indonesia, kegiatan GKM juga dilakukan di luar jam kerja, bedanya pegawai yang mengikuti kegiatan GKM mendapat upah lembur (tidak di Jepang) di Indonesia. GKM menarik motivasi dari karyawan. Kebijakan lain yang terkait dengan motivasi kerja adalah kebijakan imbalan berupa uang. Dalam pekerjaan tertentu, seperti sales, karyawan mendapat tambahan penghasilan (benefit) di samping gajinya, yang besarnya ditentukan dengan peraturan tersendiri. Misalnya saja Anda berhasil menjual beberapa barang yang sulit dijual. Kemudian penjual menerima uang tambahan dalam jumlah yang relatif besar (selain gaji).

# BAB 10 | PERILAKU KELOMPOK, TIM DAN KONFLIK PERTEMUAN KE-11

## A. Dinamika Kelompok

Dinamika ilmu-ilmu sosial (sosiologi) dapat dipahami sebagai perilaku seorang warga negara untuk secara langsung mempengaruhi warga negara lainnya secara timbal balik (Ardaniah, R, A, 1997) dalam (Kelbulan et al., 2018). Sementara kelompok adalah dua orang atau lebih yang berkomunikasi atau bertatap muka dan masing-masing menyadari akan adanya orang lain, yang juga tergabung dalam kelompok dan setiap orang sadar akan adanya timbal balik positif berupa ketergantungan untuk mencapai tujuan bersama (Sarwono ,2005)

Dalam kelompok ini tercipta proses sosial agar masyarakat dapat berbagi pengalaman, menjadi dewasa dan beradaptasi dengan situasi dan keadaan. Dalam sosialisasi sehari-hari, manusia mempunyai dua potensi, yaitu kompetensi subjektif dan potensi objektif. Melalui potensi subjektifnya, manusia dapat berperan sebagai subjek yang mengatur dan mempengaruhi lingkungan, dan berkat potensi objektifnya, lingkungan yang ada dapat mempengaruhi manusia menurut hukum kausalitas. Artinya dalam pendidikan atau dalam proses pembelajaran, kita harus mempengaruhi orang lain di satu sisi, dan pengaruh orang lain di sisi lain, dan dalam artian saling mempengaruhi dan saling membutuhkan kebutuhan yang lain. Oleh karena itu, manusia harus dibentuk atau dibimbing oleh pendidikan atau pengetahuan, yang mempengaruhi

pengetahuan melalui diri dan dunia, kehidupan sosial dan agama.

Secara antropologis dapat dipahami bahwa manusia sebagai makhluk sosial berevolusi, berubah dan terus berkembang. Proses seperti itu terjadi secara alami sesuai dengan reputasi dan perkembangannya sendiri, sedangkan dinamika kelompok dalam dunia pendidikan merupakan bagian dari upaya dan proses yang mempercepat dan memberikan arah yang lebih optimal dibandingkan proses alami itu sendiri. Yakni proses yang mempercepat perubahan, pengembangan dan pertumbuhan pengetahuan, keterampilan dan sikap. Sebagaimana diungkapkan Bambang Syamsul Arif dalam bukunya, dinamika kelompok mencoba menyoroti tiga unsur pembentukan dan perkembangan manusia, yang meliputi pengetahuan manusia tentang dirinya dan lingkungannya, hubungan masyarakat dengan kehidupan bermasyarakat, dan agama yang membantu manusia untuk hidup lebih baik. secara fisik maupun jasmani.

Dinamika kelompok dalam dunia pendidikan sebagai suatu metode atau sebagai metode dan proses sebagai bagian dari manajemen untuk menciptakan kerjasama yang optimal antar kelompok peserta didik sehingga proses pembelajaran menjadi optimal, lebih efisien, lebih efektif dan lebih produktif. Sebagai suatu cara atau cara, dinamika kelompok menyadarkan setiap individu siswa atau kelompok tentang siapa dirinya dan siapa orang lain yang berkumpul bersamanya dalam kelompok, kelebihan dan kekurangan masing-masing peserta.

## **B. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Kelompok**

Menjelaskan bahwa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang adalah faktor individu dan faktor situasi kerja. Djeremi dkk (2014) mengatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja:

1. Efisiensi dan efektifitas, artinya suatu tujuan tertentu pada akhirnya tercapai, artinya tindakan yang dilakukan efektif, tetapi jika dilakukan. kegiatan yang tidak dikehendaki atau

tidak mempunyai tujuan, walaupun hasilnya memuaskan, kegiatan tersebut tidak efektif.

2. Otorisasi (otorisasi), yaitu perintah seorang anggota kepada anggota lain untuk melaksanakan tugas sesuai kontribusinya.
3. Disiplin, yaitu kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku. Disiplin seorang pegawai mengacu pada tindakan anggota sesuai dengan kontrak kerja yang dibuat dengan organisasi tempatnya bekerja.
4. Inisiatif, yaitu kreativitas dalam menghasilkan ide-ide dalam perencanaan kaitannya dengan tujuan organisasi.
5. Organisasi juga memerlukan lingkungan kerja, yaitu lingkungan kerja yang baik. Karyawan yang peduli terhadap lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan pekerjaan yang lebih baik.

Menurut (Mangkunegara 2009) (Suwati 2013), faktor yang mempengaruhi kinerja adalah: a) Faktor Kemampuan. Kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensial (IQ) dan kemampuan aktual (pengetahuan + keterampilan). Artinya, karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120), yang memiliki persiapan yang cukup untuk pekerjaan tersebut dan baik dalam pekerjaan sehari-hari, akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Pekerja juga membutuhkan pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya. b) Faktor Motivasi. Motivasi terdiri dari sikap karyawan terhadap situasi kerja. Motivasi adalah suatu kondisi yang menjadikan pegawai mencapai tujuan organisasi (tujuan pekerjaan) (Wanasaputra & Dewi, 2017).

### **C. Kinerja Individu Versus Kinerja Kelompok: Tim dan Konflik**

#### **1. Kinerja Individu**

Kinerja individu mengacu pada hal-hal yang harus Anda lakukan dalam pekerjaan atau peran Anda, dan hal-hal yang memberi nilai tambah tetapi bukan bagian dari uraian tugas resmi Anda. "Ekstra" ini disebut kinerja peran ekstra atau perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB). Pada titik

ini, mungkin paling mudah untuk menganggap kinerja peran sebagai ukuran produktivitas dan kualitas terkait dengan standar tertentu yang harus Anda penuhi untuk melakukan pekerjaan Anda. Sebaliknya, OCB dapat dipahami sebagai perilaku individu yang berguna bagi organisasi dan bersifat sukarela, tidak diakui secara langsung atau eksplisit oleh sistem penghargaan formal (Organ, 1988). Dibandingkan dengan kinerja dalam peran, spektrum kinerja peran ekstra, atau OCB, tampak luas dan terus berkembang. Misalnya, dalam tinjauan baru-baru ini, peneliti manajemen mengidentifikasi 30 bentuk OCB yang berpotensi berbeda yang dikelompokkan ke dalam tujuh tema umum: (1) perilaku membantu, (2) sportivitas, (3) loyalitas organisasi, (4) organisasi kepatuhan, (5) inisiatif individu, (6) kebajikan sipil, dan (7) Pengembangan pribadi (Podsakoff et al., 2000).

## **2. Kinerja Kelompok**

Grup adalah kumpulan individu. Kinerja tingkat kelompok berfokus pada hasil dan proses sekelompok individu atau kelompok. Individu dapat mengerjakan agenda mereka dalam kelompok. Grup dapat terdiri dari grup terkait proyek, seperti grup produk atau seluruh toko atau cabang perusahaan. Hasil pengelompokan terdiri dari kontribusi kelompok dikurangi kerugian proses yang menghasilkan produk akhir, seperti kualitas produk dan waktu produksi atau penjualan pada bulan tertentu. Proses yang hilang adalah bagian mana pun dari komunikasi kelompok yang menghalangi penyelesaian masalah dengan baik.

Mengapa kami menyebut kelompok dan bukan tim? Sekelompok orang bukanlah sebuah tim, meskipun mereka dapat belajar bertindak sebagai satu tim. Tim adalah koalisi kohesif dari orang-orang yang bekerja sama untuk mencapai agenda tim (yaitu kerja tim). Menjadi bagian dari sebuah tim tidak melulu tentang tunduk pada agenda pribadi, namun memerlukan komitmen terhadap visi dan keterlibatan

langsung setiap orang dalam mencapai tujuan tim. Tim berbeda dari jenis kelompok lainnya karena anggotanya fokus pada tujuan atau produk yang sama, seperti presentasi, menyelesaikan latihan, mendiskusikan suatu topik, menulis laporan, atau membuat desain atau prototipe baru. Selain itu, tim juga biasanya ditentukan oleh ukurannya yang relatif lebih kecil. Misalnya, menurut salah satu definisi, “tim adalah sekelompok kecil orang dengan keterampilan yang saling melengkapi yang berkomitmen terhadap tujuan bersama, sasaran kinerja, dan pendekatan yang menjadi tanggung jawab mereka bersama” (Katzenback dan Smith, 1993).

Tujuan dibentuknya suatu kelompok adalah untuk mencapai tujuan yang lebih besar yang tidak dapat dicapai oleh individu saja atau dengan gabungan sederhana kerja mandiri beberapa orang. Kerja sama tim juga diperlukan ketika banyak keterampilan dibutuhkan atau ketika diperlukan dukungan dari pemangku kepentingan utama tertentu. Tim dapat meningkatkan kinerja, namun tidak selalu. Bekerja untuk memajukan agenda tim tampaknya meningkatkan kerja sama antar kelompok yang sering bersaing. Maksud dan tujuan tim adalah untuk bekerja, mencapai hasil dan mencapai keuntungan di tempat kerja dan di pasar. Pemimpin terbaik adalah mereka yang dapat menyatukan sekelompok individu dan membentuk tim yang efektif.

### **3. Kinerja Tim**

Efektivitas tim merupakan faktor kunci dalam mencapai tujuan organisasi. Tim yang efektif dapat mencapai hasil yang lebih baik dibandingkan orang yang bekerja secara mandiri. Namun, menciptakan kelompok kerja yang efektif tidaklah mudah. Kelompok kerja terdiri dari orang-orang dengan latar belakang, keterampilan, dan preferensi berbeda. Oleh karena itu, untuk menciptakan tim yang efektif, manajemen sumber daya manusia harus memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja kelompok kerja. Menurut survei Deloitte tahun 2021, 94% eksekutif percaya

bahwa budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan kinerja bisnis. Salah satu faktor terpenting dalam menciptakan budaya organisasi yang kuat adalah membangun tim yang efektif. Penelitian juga menunjukkan bahwa tim kerja yang efektif cenderung lebih inovatif, lebih produktif, dan memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi. Studi literatur sebelumnya menunjukkan bahwa faktor-faktor seperti komunikasi, kepemimpinan dan kepercayaan antar anggota tim berpengaruh signifikan terhadap kelompok kerja. Studi Setyawan dan Arifin (2018) menunjukkan bahwa komunikasi yang efektif memungkinkan anggota tim berbagi informasi dengan mudah, sehingga mengurangi kebingungan dan meningkatkan efisiensi kerja. Selain itu, penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan yang baik dapat meningkatkan motivasi dan koordinasi anggota tim.

Faktor lain yang dapat mempengaruhi kelompok kerja antara lain tugas yang jelas, dukungan organisasi, dan keterampilan anggota kelompok. Oleh karena itu, penelitian terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas kelompok kerja terus membantu manajemen sumber daya manusia menciptakan kelompok kerja yang efektif. Beberapa penelitian sebelumnya dalam literatur menunjukkan bahwa faktor-faktor tertentu mempengaruhi kelompok kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Setyawan dan Arifin (2018) menemukan bahwa komunikasi yang efektif merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja tim secara signifikan. Penelitian menunjukkan bahwa tim dengan komunikasi yang efektif cenderung lebih produktif dan lebih mampu mencapai tujuan mereka. Studi ini juga menemukan bahwa komunikasi yang efektif dapat membantu mengurangi kebingungan dan meningkatkan efisiensi kerja dalam tim (Zaky, 2023).

#### 4. Konflik

Pengertian konflik kerja Menurut (Veithzal, Julvias 2016:61) mengatakan: "Konflik adalah konflik antara dua atau lebih anggota atau kelompok (dalam suatu organisasi/perusahaan) yang harus berbagi sumber daya atau tugas kerja yang terbatas dan / atau fakta bahwa mereka memiliki posisi, tujuan, nilai, atau pemahaman yang berbeda." Berdasarkan definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa konflik perburuhan adalah suatu bentuk perselisihan atau tindakan antara dua orang atau lebih atau kelompok dalam suatu organisasi yang merasa pihak lain memberikan pengaruh negatif terhadapnya.

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Konflik Perburuhan Terdapat banyak pendapat dan teori terkait mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi konflik perburuhan. Wirawan (2009:24) mengemukakan salah satu teori tentang faktor-faktor yang mempengaruhi konflik perburuhan, dimana terdapat 8 faktor yang mempengaruhi konflik perburuhan, yaitu: 1) Asumsi individu. 2) Untuk memahami penyebab konflik perburuhan. 3) Harapan akan reaksi lawan dalam konflik perburuhan. 4) Model komunikasi dalam interaksi konflik kerja. 5). Anda memiliki kekuatan. 6) Pengalaman kerja dalam situasi konflik dalam kehidupan profesional. 7) Sumber sendiri. 8) Kemampuan berkomunikasi.

Indikator konflik perburuhan Menurut (Flippo 2015), ada indikator konflik perburuhan: 1) Argumen atau argumentasi (perselisihan). 2) Ketegangan pribadi 3) Perbedaan visi di tempat kerja 4) Ketidaksepakatan. 3 5) Perbedaan definisi penyebab masalah 6) Perbedaan definisi solusi masalah Perbedaan definisi penyelesaian konflik 7) Konflik emosional 8) Perselisihan pribadi 9) Kelelahan mental terkait pekerjaan.(Ervan, 2021).

# BAB

# 11

## KEPUASAN KERJA PERTEMUAN KE-12

### A. Pengertian Kepuasan Kerja

Setiap pekerja berharap tempat kerja mereka memberikan kepuasan kepada mereka. Pada dasarnya, kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual karena setiap orang akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam diri mereka (Sunnyoto, 2012). Semakin banyak aspek pekerjaan yang sesuai dengan keinginan seseorang, semakin tinggi tingkat kepuasan mereka. Menurut Umar (2011), kepuasan kerja adalah perasaan dan penilaian seseorang atas pekerjaannya, khususnya tentang kondisi kerjanya, yang berkaitan dengan apakah pekerjaannya mampu memenuhi kebutuhan, dan keinginan mereka (Jodie Firjatullah et al., 2023). Menurut Hani Handoko, kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana karyawan melihat pekerjaan mereka.

Kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan di mana karyawan melihat pekerjaan mereka. Menurut Schleicher et al, kepuasan kerja dapat memengaruhi psikologi organisasi, yang pada gilirannya mempengaruhi perilaku organisasi (Miao, Humphrey, & Qian, 2016 dalam Sari and Hadijah 2016). Kepuasan kerja juga dapat disebut sebagai sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya, yang ditunjukkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja (Hasibuan,

2003). Pengaruh sosial, kepribadian, nilai-nilai, dan situasi kerja adalah beberapa faktor yang dapat menentukan kepuasan kerja (George & Garcth, 1997 dalam Rustandi & Fitriani, 2023). Masing-masing akan dibahas dengan cara berikut:

1. Karakter

Karakter adalah cara pandang seseorang yang dibentuk oleh pikiran, perasaan, dan keyakinan mereka. Memanfaatkan kemampuan, prestasi, kemajuan, kreativitas, dan kemandirian adalah topik yang dibahas. Contohnya yaitu seseorang mencintai pekerjaannya karena ia bisa mengerjakannya. Karyawan cenderung lebih suka pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menunjukkan kemampuan dan keterampilan mereka serta memberikan banyak tanggung jawab dan kebebasan. dan kritik tentang efektivitasnya.

2. Nilai-nilai Kerja

Nilai-nilai kerja adalah nilai-nilai yang datang dari dalam dan dari luar pekerjaan, seperti imbalan, pengakuan, tanggung jawab, jaminan kerja, dan layanan sosial. Seberapa jauh pekerja memperoleh pemahaman yang jelas dan langsung tentang seberapa baik pekerjaan mereka dilakukan.

3. Pengaruh Sosial

Pengaruh sosial adalah dampak dari aktivitas dan kegiatan karyawan, kebijakan perusahaan, rekan kerja, nilai moral, dan status. Seberapa jauh suatu pekerjaan itu memerlukan berbagai jenis aktivitas, serta tuntutan bakat dan keterampilan yang berbeda.

4. Situasi Kerja

Situasi kerja adalah situasi yang dibentuk oleh pekerjaan, rekan kerja, supervisor, bawahan, dan kondisi fisik. Situasi ini mencakup wewenang, hubungan dengan atasan, pengawasan teknis, keragaman tugas, dan kondisi kerja. Seberapa besar pekerjaan memberikan pekerja kebebasan dan fleksibilitas dalam merencanakan dan menentukan prosedur yang akan digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan mereka.

Setiap perusahaan harus berusaha sebaik mungkin untuk memberikan fasilitas yang menyenangkan bagi karyawannya. Jika fasilitas tersebut ternyata mampu meningkatkan kepuasan karyawan, itu akan meningkatkan semangat mereka. Menurut (Pranogyo, A. B., Ramaditya, M., Sumampow, 2021) melakukan pekerjaan berarti berkomunikasi dengan rekan kerja dan atasan, mematuhi aturan dan kebijakan perusahaan, menentukan struktur kekuasaan, memenuhi standar kinerja, mengatasi kondisi kerja yang tidak menyenangkan, beradaptasi dengan teknologi baru, dan banyak hal lainnya dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Kepuasan kerja secara keseluruhan seseorang dapat dihitung dengan mengalikan tingkat kepuasan mereka dengan setiap aspek pekerjaan mereka dikalikan dengan tingkat pentingnya setiap aspek pekerjaan tersebut bagi mereka. Seberapa puas atau tidak puas seseorang dengan pekerjaannya bergantung pada seberapa baik mereka melihat kesesuaian atau ketidaksesuaian antara apa yang mereka inginkan dan apa yang mereka dapatkan. Dengan demikian, kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai sikap yang positif dari tenaga kerja yang mencakup perasaan dan tingkah laku terhadap pekerjaannya dan menganggap pekerjaan mereka sebagai sesuatu yang dihargai karena memenuhi nilai-nilai penting yang dipegang oleh perusahaan.

## **B. Teori-Teori Kepuasan Kerja**

Dibutuhkan teori untuk membantu menentukan standar kepuasan kerja. Teori-teori ini dapat membantu menjelaskan bagaimana seseorang bertindak mengenai kepuasan kerja mereka. Untuk menilai perilaku karyawan dalam hal kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan mereka, teori dapat digunakan sebagai dasar pertimbangan. Menurut Wicaksana et.al (2021) ada beberapa teori tentang kepuasan kerja meliputi:

## 1. Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Ketika seseorang membandingkan dirinya dengan orang lain di kelas, kantor, atau tempat lain, mereka dapat menentukan apakah situasinya adil atau tidak. Ini menentukan apakah seseorang merasa puas atau tidak puas dengan situasinya. Menurut Wexley dan Yukl (2003:131) dalam (Rahmadhani & Priyanti, 2022), Ada tiga komponen dalam teori keadilan, yaitu:

- a. Input, segala sesuatu yang berharga yang diberikan oleh karyawan kepada pekerjaan mereka. Faktor-faktor seperti pendidikan, pengalaman, kemampuan, jumlah usaha yang diharapkan, jumlah jam kerja, dan alat pribadi adalah contoh dari hal ini.
- b. Output adalah segala sesuatu yang dianggap penting oleh seorang karyawan sebagai "hasil" dari pekerjaannya, seperti gaji, manfaat tambahan, tanda status, pengakuan, kesempatan untuk mencapai, atau mengekspresikan diri.
- c. membandingkan rasio input-hasil, karyawan memeriksa orang lain. Jika perbandingan itu dianggap cukup adil (*equity*), dia akan merasa puas. Jika perbandingan itu tidak seimbang tetapi menguntungkan (*over compensation in equity*), itu bisa menimbulkan kepuasan tetapi juga bisa tidak (seperti pada orang yang moralis). Namun, jika perbandingan itu tidak seimbang dan merugikan (*under compensation in equity*), ketidakpuasan akan muncul.

## 2. Teori Perbedaan (*Discrepancy Theory*)

Kepuasan atau ketidakpuasan yang dirasakan orang merupakan hasil perbandingan dan perbedaan mereka sendiri antara apa yang telah mereka capai melalui pekerjaannya dengan apa yang ingin mereka capai. Ketika perbedaan atau kesenjangan antara standar pribadi dan apa yang dapat diperoleh melalui pekerjaan kecil, individu merasa puas. Namun ketika perbedaan atau kesenjangan antara standar pribadi dan apa yang dapat diperoleh melalui pekerjaan besar, individu merasa tidak puas.

3. Teori Dua Faktor Herzberg (*Two Factor Theory*)

Teori ini menyatakan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan adalah bagian dari kelompok variabel yang berbeda: faktor motivasi dan hygiene. Ketidakpuasan tidak berhubungan dengan pekerjaan itu sendiri, namun dengan keadaan di sekitar pekerjaan (kondisi kerja, upah, keselamatan, kualitas pengawasan, hubungan dengan orang lain, dan lain-lain). Hal ini dikarenakan faktor yang mencegah terjadinya reaksi negatif disebut faktor hygiene atau pemeliharaan. Sebaliknya, kepuasan timbul dari faktor-faktor yang berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri atau hasil langsung dari pekerjaan tersebut, seperti: Jenis pekerjaan, prestasi kerja, peluang untuk maju, dan peluang untuk pengembangan dan pengakuan pribadi. Faktor-faktor ini disebut motivasi karena berhubungan dengan kepuasan kerja yang tinggi.

4. Teori Nilai (*Value Theory*)

Menurut teori ini, kepuasan kerja terjadi pada tingkat dimana seorang individu menerima hasil kerja yang diharapkan. Bagi sebagian orang, semakin banyak hasil yang didapat, semakin bahagia pula mereka, begitu pula sebaliknya. Kunci kepuasan dalam teori ini adalah adanya perbedaan antara aspek pekerjaan yang dimiliki seseorang dengan apa yang diinginkannya. Semakin besar perbedaannya, semakin berkurang kepuasan masyarakatnya.

5. Teori Penyesuaian Tenaga Kerja (*Theory of Work Adjustment*)

Teori TWA dikembangkan pada tahun 1960 oleh psikolog Universitas Minnesota Lloyd H. Lofquist dan Rene V. Dewis. Model teori penyesuaian pekerjaan mengukur enam nilai pada 20 dimensi yang menggambarkan 20 faktor atau kondisi penguat tertentu yang penting dalam menghasilkan kepuasan kerja.

### C. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Banyak sekali faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja seorang karyawan, baik faktor individu karyawan maupun faktor eksternal karyawan. Di antara berbagai faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, dapat dikategorikan menjadi tiga bagian dan masing-masing kelompok dijelaskan lebih lanjut sebagai berikut (Wiliandari, 2019):

#### 1. Karakteristik Pribadi

- a. **Kebutuhan Pribadi**, salah satu ciri mendasar manusia adalah adanya kebutuhan dalam dirinya. Pemenuhan kebutuhan tersebut memungkinkan seseorang untuk menjaga kelangsungan hidupnya. Dalam konteks pekerjaan, kebutuhan-kebutuhan tersebut perlu disadari karena mempengaruhi perilaku karyawan dalam bekerja.
- b. **Nilai-Nilai Pribadi**, nilai-nilai individu mempengaruhi individu dalam pilihan pekerjaan dan pelaksanaan tugasnya. Nilai-nilai tersebut juga menyangkut keputusan individu mengenai tujuan hidup layak yang diinginkan.
- c. **Ciri-ciri Kepribadian**, sangat mempengaruhi cara orang berpikir, mengambil keputusan, merasakan, dan bekerja.

#### 2. Variabel Situasional

- a. **Membandingkan situasi yang ada**, orang sering membandingkan apa yang telah mereka capai dengan apa yang telah dicapai orang lain, dan apa yang telah mereka capai sekarang dengan apa yang telah mereka capai di masa lalu. Ketika keseimbangan terganggu maka timbullah ketidakpuasan.
- b. **Pengaruh Kelompok Referensi**, kelompok referensi adalah kelompok dimana individu sering dimintai nasihat dan pendapat ketika menghadapi masalah yang mereka hadapi. Kelompok referensi ini dapat mempengaruhi aspirasi dan harapan kerja seseorang, yang pada gilirannya dapat mempengaruhi pandangan karyawan terhadap hal-hal yang mempengaruhi kepuasan kerja.

- c. Pengaruh pengalaman kerja sebelumnya, harapan yang dimiliki tentang pekerjaannya saat ini sangat dipengaruhi oleh persepsi mereka terhadap pekerjaan sebelumnya. Oleh karena itu, membandingkan pengalaman kerja sebelumnya dengan pekerjaan saat ini akan menghasilkan perasaan yang berbeda terhadap variabel yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

### 3. Karakteristik Pekerjaan

Kompensasi dapat didefinisikan sebagai apa yang diterima karyawan sebagai imbalan atas pekerjaannya. Imbalan atau penghargaan dibedakan menjadi imbalan intrinsik dan imbalan ekstrinsik. Imbalan intrinsik adalah imbalan yang mempunyai nilai tersendiri. Misalnya, perasaan pencapaian pribadi, tanggung jawab pribadi, otonomi, serta pertumbuhan dan perkembangan pribadi. Imbalan ekstrinsik adalah imbalan yang dihasilkan secara eksternal atau sebaliknya dan sering digunakan oleh organisasi untuk mempengaruhi perilaku dan kinerja anggotanya. Contoh: gaji, bonus, tunjangan, pengakuan dan pujian dari atasan, promosi jabatan, jabatan bergensi, dsb.

## **D. Dampak dari Kepuasan dan Ketidakpuasan Kerja pada Karyawan**

Menurut Ahmad Rasmi Sulaiman AlBattar dan Ahmad Puad Mat Som (2012), kepuasan dan ketidakpuasan karyawan dipengaruhi oleh kepuasan kerja, stres, demografi, dan keadilan organisasi. Jika karyawan puas dengan organisasi, turnover akan lebih rendah (Andriani et al., 2017). Menurut Badriyah (2015), dampak kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja adalah:

### 1. Produktivitas atau Kinerja (Bukti)

Produktivitas yang tinggi menyebabkan peningkatan kepuasan kerja ketika karyawan merasakan imbalan intrinsik dan ekstrinsik, apa yang mereka terima dianggap adil dan pantas serta dikaitkan dengan kinerja yang baik. Jika karyawan tidak menyadari imbalan intrinsik dan ekstrinsik

yang terkait dengan kinerja mereka, peningkatan kinerja tidak akan berkorelasi dengan peningkatan kepuasan kerja.

## 2. Ketidakhadiran dan Turn Over

Ketidakhadiran dan keputusan untuk berhenti dari pekerjaan merupakan respons yang berbeda secara kualitatif. Ketidakhadiran lebih bersifat spontan dan tidak mencerminkan ketidakpuasan kerja, sedangkan pengunduran diri atau perpindahan dikaitkan dengan ketidakpuasan kerja. Menurut Robbins, ketidakpuasan kerja dapat diungkapkan dengan berbagai cara. Misalnya, selain berhenti dari pekerjaannya, karyawan juga mungkin mengeluh, memberontak, mencuri properti perusahaan, atau menghindari tugas tertentu.

## 3. Kesehatan

Meskipun jelas bahwa kepuasan kerja terkait dengan kesehatan, tidak ada hubungan yang jelas antara keduanya. Tingkat kepuasan kerja meningkatkan fungsi fisik mental, dan kepuasan merupakan tanda kesehatan. Tingkat kepuasan kerja dan kesehatan saling mengukuhkan, sehingga peningkatan yang satu dapat meningkatkan yang lain, dan penurunan yang satu dapat berdampak negatif. Berdasarkan pernyataan di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja berdampak pada kesehatan, produktivitas kinerja, dan ketidakhadiran yang mungkin disebabkan oleh ketidakpuasan kerja.

# BAB 12 | PENGEMBANGAN ORGANISASI PERTEMUAN KE-13

## A. Pengertian Pengembangan Organisasi

### 1. Pengertian Pengembangan

Pengembangan adalah upaya untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan tuntutan pekerjaan atau posisi, yang tidak hanya dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan (Hasibuan, 2008). Proses Pendidikan berfokus pada peningkatan kemampuan teoritis, konseptual, dan moral pegawai. Sementara itu pelatihan berfokus terhadap peningkatan keahlian teknis dalam melaksanakan pekerjaan di lapangan. Suatu organisasi perlu melaksanakan pengembangan agar meningkatnya produktivitas karyawan.

Menurut Suprianto (dalam Anwar Prabu Mangkunegara, 2003:50), pengembangan adalah upaya untuk meningkatkan kemampuan karyawan dengan meningkatkan kepandaian dan pengetahuan umum juga mencakup meningkatkan pemahaman teori, serta kemampuan mengambil keputusan dalam menghadapi permasalahan di dalam organisasi.

Pengembangan dapat didefinisikan sebagai upaya organisasi yang dilaksanakan oleh pihak manajemen puncak yang bersifat terencana, sistematis, dan berkelanjutan untuk meningkatkan pengetahuan (*knowledge*), penguasaan, serta pengambilan keputusan dalam mencapai tujuan bersama (tujuan organisasi).

## 2. Pengertian Organisasi

Stoner (1976) mengemukakan dalam bukunya: "*Understanding Praticce And Analysis*". Artinya organisasi adalah suatu ikatan-ikatan melalui karyawan-karyawan di bawah aturan pemimpin organisasi dalam mencapai tujuan bersama. Dari definisi tersebut, dapat dipahami bahwa organisasi adalah suatu pola hubungan antar manusia yang dipimpin oleh seorang pemimpin, dengan pegawai berada di bawah wewenang pemimpin dan diarahkan untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan.

Menurut Lubis dan Husaini (1987), organisasi adalah kesatuan sosial yang terdiri dari sekelompok manusia dan berinteraksi membentuk pola tertentu, di mana setiap anggota mempunyai tugas dan fungsinya masing-masing dengan kesamaan tujuan serta adanya batas-batas yang jelas hingga dapat dipisahkan dengan tegas dari lingkungannya.

Berdasarkan definisinya, organisasi pada dasarnya merupakan suatu tempat, pola, perserikatan, dan sistem yang terdiri dari sejumlah individu, dimana mereka melakukan kerja sama dengan berlandaskan tujuan serta keinginan yang sama. Mereka berkoordinasi satu sama lain, berperan, dan bekerja sama melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan tingkatan masing-masing, menggunakan sumber daya yang telah difasilitasi, dengan tujuan mencapai hasil (kepuasan atau nilai) yang dapat dinikmati oleh seluruh individu yang ada di organisasi tersebut.

## 3. Pengertian Pengembangan dan Organisasi

Keberlangsungan hidup suatu organisasi berhubungan pada kemampuan organisasi dalam penyesuaian diri terhadap lingkungan, baik lingkungan internal bahkan lingkungan eksternal maka organisasi dapat melaksanakan pengembangan organisasi (PO) atau *organization development*. Definisi pengembangan organisasi yang sering dikutip PO, merupakan suatu upaya yang: 1) direncanakan, 2) berdampak pada keseluruhan organisasi, dan 3) dikelola oleh pemimpin, untuk 4) meningkatkan

efektivitas dan kesehatan organisasi melalui 5) intervensi-intervensi terencana dalam proses-proses organisasi dengan mengandalkan pengetahuan perilaku (Beckhard, 1969:9).

Salah satu definisi Pengembangan organisasi menurut McGill (1980) merupakan proses sadar dan direncanakan untuk mengembangkan kompetensi organisasi, sehingga dapat mencapai sekaligus mempertahankan tingkat prestasi optimal yang diukur dari efisiensi, efektivitas, dan kesehatan. Menurut McGill, efisiensi diukur melalui perbandingan antara masukan dan keluaran, kemudian dirumuskan sebagai "Minimaks", yaitu memasukkan input minimum untuk menghasilkan output maksimum. Sementara itu, efektivitas merupakan tingkat pencapaian organisasi dalam menggapai tujuannya, yang berarti sejauh mana keberhasilan mencapai tujuan.. Efektivitas dirumuskan sebagai "Maksimaks", yakni memaksimumkan tujuan dan memaksimalkan pencapaian tujuan. Pengembangan organisasi (PO) merupakan suatu tindakan yang dilakukan terhadap perubahan dengan jangka panjang dan ruang lingkupnya lebih luas. Tujuan dari proses ini adalah untuk mendorong seluruh organisasi menuju tingkat fungsional yang lebih tinggi (Indrawijaya, 1989:203).

Perkembangan organisasi disebabkan oleh kondisi dan keadaan yang dinamis (yang bersifat tidak menetap atau berubah-ubah), serta terdapat suatu perubahan yang muncul sebagai hasil dari perkembangan. Adapun tujuan dari pengembangan berupa mendorong seluruh organisasi menuju tingkatan fungsional yang lebih tinggi (Indrawijaya, 1989:203).

## **B. Tujuan Pengembangan Organisasi**

Menurut pendapat Toha dalam (Sahadi et al., 2022) pengembangan organisasi bertujuan untuk:

1. Membangun dukungan dan kepercayaan di antara anggota, di mana setiap anggota saling mendukung dan mempercayai satu sama lain dalam upaya mereka.

2. Meningkatkan kesadaran bersama tentang masalah yang muncul di dalam organisasi, sehingga setiap masalah dapat diatasi dengan cepat dan tidak dibiarkan terlantar.
3. Memberikan tugas kepada anggota sesuai dengan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki oleh masing-masing, serta sesuai dengan tanggung jawab mereka.
4. Mendorong transparansi dalam komunikasi, memastikan bahwa komunikasi antar anggota organisasi berlangsung secara terbuka dan jujur, baik secara vertikal, horizontal, maupun diagonal.
5. Meningkatkan semangat dan kepuasan kerja, yang dapat membantu memelihara motivasi dan kepuasan anggota dalam bekerja.
6. Menerapkan pendekatan sinergis dalam pemecahan masalah, di mana masalah-masalah besar dapat diselesaikan secara efektif melalui kerjasama tim dan manajemen yang efisien.
7. Memastikan akuntabilitas, menjamin bahwa individu dan kelompok di dalam dan di luar organisasi bertanggung jawab atas keputusan dan tindakan yang diambil.

### **C. Teknik Intervensi Pengembangan Organisasi**

#### **1. *Feedback***

Balikan survei adalah proses di mana konsultan pengembangan organisasi bekerja sama dengan organisasi untuk menciptakan alat survei yang digunakan untuk mengumpulkan data untuk merancang program manajemen perubahan atau menangani masalah tertentu. Survei sering dibuat untuk mengevaluasi pandangan karyawan terhadap topik-topik penting terkait pekerjaan, seperti kinerja organisasi secara keseluruhan, kebijakan perusahaan, kepemimpinan, dan koordinasi antar unit kerja. Balikan survei dapat disampaikan dengan berbagai metode, termasuk melalui internet, bentuk tertulis, diskusi dalam kelompok kecil atau besar, atau rapat terbuka.

Balikan survei biasanya melibatkan kerjasama antara organisasi dan konsultan Pengembangan Organisasi (PO) dalam penyusunan kuesioner. Tujuannya adalah untuk mengumpulkan data tentang kepuasan organisasi, menganalisis hasilnya, dan menggunakan informasi tersebut sebagai dasar untuk melakukan perubahan.

Balikan survei berlangsung dalam tiga tahap. Tahap pertama melibatkan pengumpulan informasi tentang perusahaan melalui survei menggunakan kuesioner untuk mengevaluasi sikap dan pandangan anggota organisasi. Tahap kedua melibatkan penyampaian hasil survei kepada unit-unit kerja dalam organisasi. Tahap ketiga melibatkan evaluasi data survei oleh unit-unit kerja dan pertimbangan terhadap tindakan perbaikan yang akan diambil ke depan (Munandar, 2014).

Kuesioner balikan survei biasanya mencakup pertanyaan tentang berbagai aspek pekerjaan dan perusahaan, termasuk kepuasan karyawan terhadap gaji, kepemimpinan, proses kelompok, iklim organisasi, komunikasi, serta karakteristik pekerjaan seperti tingkat tantangan, otonomi, motivasi, pengambilan keputusan, dan proses kelompok.

Untuk memastikan bahwa balikan survei memberikan manfaat dalam pengembangan organisasi (Siegel & Lane dalam Munandar, 2014), unit kerja harus:

- a. Menganggap data survei sebagai valid,
- b. Menerima tanggung jawab atas peran mereka dalam mengidentifikasi masalah yang diungkapkan oleh survei, dan
- c. Berkomitmen untuk menyelesaikan masalah-masalah tersebut.

## **2. *Process Consultation***

Schein menyatakan bahwa peningkatan efektivitas dalam proses-proses manusia adalah kunci untuk pengembangan organisasi. Oleh karena itu, konsultan proses fokus pada komunikasi, peran dan fungsi anggota dalam

kelompok, norma-norma kelompok, kepemimpinan dan otoritas, serta kerjasama dan persaingan antar kelompok. Ada tiga tujuan utama konsultan dalam konsultasi proses. Pertama, membuat kelompok klien menyadari proses-proses yang mereka gunakan dalam menyelesaikan pekerjaan untuk menunjukkan cara kerja mereka. Kedua, menyadarkan klien akan dampak-dampak penting dari proses-proses ini terhadap kinerja kelompok untuk menunjukkan bagaimana mereka memengaruhi pelaksanaan kerja. Ketiga, memberikan klien beberapa alternatif proses, atau cara baru untuk melakukan pekerjaan, yang mungkin dicoba oleh kelompok tersebut (McGill dalam (Munandar, 2014).

Proses konsultasi adalah program pengembangan organisasi yang terperinci, yang melibatkan hubungan jangka panjang yang mendalam antara konsultan dan organisasi klien. Beberapa penulis membandingkan teknik ini dengan proses psikoterapi di mana terapis bekerja dengan klien dalam jangka waktu yang lama untuk mendiagnosis dan mencoba memecahkan masalah klien (Landy dalam Riggio, 2013). Namun, sangat sedikit penelitian yang dilakukan untuk mengevaluasi efektivitas proses konsultasi.

### **3. *Team Building***

Strategi dalam pengembangan organisasi seringkali disebut dengan Grup-T (pelatihan sensitif), ini merujuk pada penggunaan interaksi kelompok yang tidak terstruktur untuk membantu pekerja mendapatkan pemahaman tentang motivasi dan pola perilaku mereka dalam interaksi antar individu atau kelompok. Grup-T terdiri dari kelompok kecil pekerja yang bertemu di luar pekerjaan, untuk berdiskusi mengenai sikap dan keyakinan terhadap pekerjaan, lingkungan kerja, dan interaksi terhadap rekan kerja maupun atasan.

Pembentukan tim dapat dipandang sebagai penyatuan dua bentuk intervensi dari Pengembangan Organisasi (PO), yaitu survei balikan proses dan konsultasi. Menurut McGill dalam (Munandar, 2014), pembentukan tim adalah proses

untuk mengidentifikasi dan meningkatkan kinerja suatu kelompok kerja dengan fokus pada prosedur kerja dan interaksi antar individu. Intervensi yang menggunakan teknik pembentukan tim biasanya bertujuan untuk meningkatkan identitas anggota tim dengan kelompok kerja mereka, membantu kelompok belajar bekerja lebih efektif, dan meningkatkan koordinasi antara kelompok kerja yang berbeda di dalam organisasi secara keseluruhan (Siegel & Lane dalam Munandar, 2014).

Untuk keberhasilan pembentukan tim, organisasi harus mengadopsinya sebagai program intervensi yang berkelanjutan. Oleh karena itu, dukungan dari manajemen puncak dan partisipasi dari anggota setiap kelompok sangat penting. Tiga jenis intervensi dalam pembentukan tim diusulkan oleh Siegel dan Lane (1987) dalam (Munandar, 2014).

a. Metode Penganalisaan Peran

Metode penganalisaan peran adalah suatu pendekatan yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja tim dengan menjabarkan dengan jelas tanggung jawab dan peran yang diharapkan dari masing-masing anggota tim. Ini melibatkan pembicaraan tentang peran masing-masing anggota kelompok secara berurutan. Seluruh kelompok berbicara tentang tugas dan tanggung jawab setiap anggota secara bergantian hingga semua orang merasa daftar tugas dan tanggung jawab tersebut lengkap.

b. Pertemuan Diagnostik Kelompok Keluarga

Pertemuan ini melibatkan pemimpin dan anggota staf atau atasan dan bawahan yang membentuk "kelompok keluarga" di tempat kerja. Selama pertemuan ini, anggota tim memiliki kesempatan untuk menerangi kinerja mereka dengan tujuan menemukan dan mengubah perilaku yang tidak produktif serta memperkuat perilaku yang efektif. Biasanya, pertemuan ini berlangsung selama satu hari dan diadakan di luar

tempat kerja. Pertemuan seperti ini diadakan ulang setiap enam bulan jika termasuk dalam inisiatif pembentukan tim yang menyeluruh.

c. Sesi Diagnostik untuk Kelompok Keluarga

Ini adalah pendekatan yang fokus pada pembuatan langkah-langkah untuk meningkatkan kinerja kelompok, sering kali dimulai setelah pertemuan diagnostik sebelumnya. Pertemuan semacam ini biasanya berlangsung beberapa hari dan diadakan di luar lokasi kerja. Fokus acara ini bisa berupa: menetapkan tujuan, menganalisis atau mendefinisikan tugas-tugas pekerjaan, mengevaluasi kinerja kelompok (seperti norma-norma dan prosedur pengambilan keputusan), atau meninjau interaksi interpersonal di antara anggota tim.

#### **D. Ciri-Ciri Pengembangan Organisasi**

Kenneth dan Gary yang dikutip oleh Moekijat dalam (Sahadi et al., 2022), berpendapat bahwa ada 13 ciri umum dari Pengembangan Organisasi (PO):

1. Pengembangan organisasi melibatkan keseluruhan sistem organisasi. Meskipun seluruh organisasi terlibat, pengembangan dapat dimulai dengan subsistem yang memiliki kebebasan relatif dalam merencanakan masa depan.
2. Pengembangan organisasi mengadopsi pendekatan sistem dalam memandang organisasi, sebagai kumpulan komponen yang saling terkait dan memengaruhi satu sama lain.
3. Manajemen puncak mendukung pengembangan organisasi.
4. Penggunaan pihak ketiga sering kali terlibat dalam perkembangan organisasi, baik dari pihak internal maupun eksternal.
5. Pengembangan organisasi adalah upaya terencana yang melibatkan diagnosis sistematis, rencana detail, dan alokasi sumber daya.
6. Tujuan pengembangan organisasi adalah untuk meningkatkan kapasitas dan kesehatan organisasi.

7. Pengembangan organisasi menggabungkan ilmu perilaku dan bidang lain seperti kepemimpinan, komunikasi, dan motivasi.
8. Proses pengembangan organisasi bersifat jangka panjang.
9. Pengembangan organisasi adalah proses berkelanjutan yang tidak pernah berhenti.
10. Fokus utama pengembangan organisasi adalah pada perubahan sikap, perilaku, dan kinerja tim atau kelompok, bukan individu.
11. Pembelajaran berbasis pengalaman menjadi fokus utama dalam pengembangan organisasi, bukan metode pembelajaran tradisional.
12. Pengembangan organisasi menggunakan pendekatan campuran dalam penelitian tindakan.
13. Pentingnya penetapan tujuan dan perencanaan kegiatan ditekankan dalam pengembangan organisasi.

#### **E. Fase Pengembangan Organisasi**

Fase Pengembangan Organisasi dapat bervariasi tergantung pada teori manajemen atau model pengembangan yang digunakan. Namun, umumnya, ada beberapa fase yang sering muncul dalam proses Pengembangan Organisasi (PO). Bagian ini mencakup lima fase atau langkah Pengembangan Organisasi (PO) seperti yang disampaikan oleh (Sahadi et al., 2022), antara lain:

##### **1. Tahap Identifikasi Masalah**

Tahap awal dalam mengelola sebuah organisasi yang mencoba mengatasi berbagai permasalahan atau gejala yang muncul dari tantangan yang dihadapi. Contohnya, jika ada konflik internal, hal tersebut dapat menghasilkan konflik antar anggota atau tim.

##### **2. Tahap Diagnosis**

Langkah menuju pemahaman situasi dan kondisi yang ada di dalam perusahaan. Tahap ini memerlukan kemampuan analisis yang baik, dengan menggunakan model Input-Proses-Output (IPO) pada anggota dan tim.

### 3. Analisis Data dan Umpan Balik

Langkah penting dalam pengembangan organisasi yang melibatkan pengumpulan dan analisis data dari berbagai sumber yang relevan. Proses pengumpulan data dapat melibatkan wawancara dan observasi individu, dengan memberikan umpan balik kepada manajemen organisasi untuk memberikan informasi tentang hasil pekerjaan yang dievaluasi.

### 4. Perencanaan Intervensi dan Kepemimpinan Perubahan

Langkah yang melibatkan serangkaian aktivitas untuk membantu meningkatkan kinerja organisasi dan mengambil tindakan yang diperlukan. Ini termasuk menetapkan tujuan, merumuskan strategi, mencari sumber daya, dan menetapkan standar keberhasilan.

### 5. Evaluasi dan Implementasi Perubahan

Tahap terakhir yang melibatkan evaluasi perubahan yang dilakukan secara bertahap, terutama berdasarkan pengalaman kerja pegawai. Evaluasi ini membantu organisasi memahami hasil yang telah dicapai dan menentukan langkah selanjutnya.

## **F. Rencana Pengembangan Organisasi Masa Depan**

Arah dan agenda masa depan diperlukan untuk pengembangan organisasi ketika diterapkan. Untuk lebih menjelaskannya, penulis akan membahasnya di bagian ini. Berbagai teknik, model, dan pendekatan terus berkembang dalam pengembangan organisasi saat ini. Terdapat pula model lama yang masih relevan jika masih memberikan manfaat dan dapat diterapkan. Menurut Siagian dalam (Sahadi et al., 2022), ia menyatakan bahwa: "Para ahli teori dan praktisi pengembangan organisasi perlu mengenali berbagai tren di mana pengembangan organisasi akan berkembang di masa depan. Ini termasuk dalam berbagai aspek, seperti sistem manajemen sumber daya manusia, sistem makro, dan perubahan pada tingkat individu (Sahadi et al., 2022), seperti:

### 1. Perubahan Individu

Perubahan individu muncul dari upaya untuk mencapai potensi diri. Ini dapat berupa pengembangan dan pemanfaatan bakat, minat, kemampuan, aspirasi, dan potensi manusia untuk memenuhi kebutuhan mereka. Manajemen Perubahan Masa Depan perlu memberikan kesempatan bagi anggota organisasi untuk terlibat dalam program pendidikan dan pelatihan yang terstruktur, terarah, dan terorganisir. Dengan manajemen ini, manajer dapat mendapatkan manfaat dengan anggota timnya yang memiliki keterampilan dan pengalaman kerja yang ditingkatkan.

### 2. Visi Bersama (Kelembagaan)

Manajer harus menciptakan visi yang jelas dan akurat tentang identitas, struktur, dan tujuan organisasi. Visi ini harus mencerminkan perkembangan, tantangan, dan aspirasi yang dihadapi. Visi manajemen harus melibatkan semua pemangku kepentingan, termasuk anggota organisasi.

### 3. Kerja Sama Antar Organisasi

Kerja sama antara berbagai organisasi akan menjadi semakin penting dan harus dipertahankan untuk memastikan kelangsungan hidup dan kemajuan organisasi di masa depan. Organisasi bekerja sama dalam masyarakat untuk mencapai tujuan bersama, bukan hanya kepentingan internal organisasi saja.

## **G. Ragam Praktek Pengembangan Organisasi**

Terdapat beragam praktik terkait pengembangan organisasi yang dapat dibahas dalam bagian ini. Umumnya, praktik tersebut dapat dibagi menjadi orientasi internal dan eksternal, seperti yang dijelaskan oleh (Sahadi et al., 2022):

### 1. Pengembangan Sistem Manajemen Proyek

Penerapan sistem manajemen proyek mencakup berbagai aspek proyek dari awal hingga penyelesaiannya. Sistem ini mengadopsi metode ilmiah yang terorganisir dan terstruktur.

## 2. Pelatihan Pelayanan Pelanggan

Program ini bertujuan untuk meningkatkan keterampilan kerja karyawan dalam memberikan layanan kepada pelanggan. Pelatihan ini memberikan bantuan dalam memperoleh pemahaman dan keterampilan yang diperlukan dalam melayani pelanggan.

## 3. Peningkatan Hubungan dengan Masyarakat

Hubungan dengan masyarakat membantu dalam membangun hubungan yang baik antara karyawan dan komunitas sekitar. Melalui kerja sama dengan masyarakat, akan terjadi kontribusi dan kolaborasi dalam mencapai tujuan bersama.

## 4. Manajemen Perubahan dan Pengembangan *Skill*

Manajemen perubahan dan pengembangan *skill* membantu manajer dalam mengevaluasi potensi setiap karyawan.

## H. Penerapan Teknologi dalam Pengembangan Organisasi

Dalam (Jihan Anjani & Ismail, 2022), Mirian Sofjan memperkenalkan sebuah teori modern yang menggambarkan organisasi sebagai sistem proses. Dalam teori ini, "sistem" merujuk pada bagaimana bagian-bagian organisasi berhubungan satu sama lain dan membentuk satu kesatuan yang utuh. Konsep ini menekankan pentingnya kerja sama dan partisipasi dari organisasi dan anggotanya dalam proses adaptasi. Setiap organisasi, tanpa terkecuali, diharapkan dapat beradaptasi dengan perubahan. Ada empat kelompok perubahan utama ini: kemajuan teknologi, kemajuan dalam mekanisme pengembangan organisasi, peningkatan cepat dalam pengetahuan dan layanan, dan perubahan sosial yang mempengaruhi perilaku dan gaya hidup.

Pengembangan organisasi terjadi sebagai akibat dari transformasi dalam sistem administrasi kependudukan, yang berimbas pada penyediaan pelayanan yang terintegrasi. Dengan kemajuan teknologi, struktur organisasi dapat berubah. Pejabat pemerintah dapat meningkatkan manajemen, administrasi,

kinerja fungsionalitas, efisiensi sistem, dan layanan publik untuk mencapai tata kelola yang efektif.

Pemerintah adalah organisasi yang memiliki otoritas dan tanggung jawab untuk mengatur suatu negara atau wilayah. Bidang kependudukan dan pencatatan sipil adalah salah satu bagian dari pemerintahan yang dikelola oleh Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil (Dispendukcapil). Dalam beberapa tahun terakhir, Dispendukcapil telah menerapkan layanan administrasi kependudukan yang lebih canggih. Dispendukcapil secara rutin melakukan pendataan terhadap penduduk sebagai bagian dari pengawasan terhadap pertumbuhan populasi. Dispendukcapil berkomitmen untuk meningkatkan pelayanan dengan menghadirkan inovasi yang sesuai dengan kebutuhan, sehingga diharapkan proses pengurusan data menjadi lebih mudah bagi warga. Kemudahan ini diharapkan dapat meningkatkan kesadaran warga terhadap pentingnya administrasi kependudukan. Dengan demikian, diharapkan warga akan lebih termotivasi untuk mengurus dokumen mereka, dan hal ini dapat menjadi indikator bagi pemerintah untuk terus meningkatkan pelayanan mereka. (Jihan Anjani & Ismail, 2022).

# BAB 13

## MANAJEMEN STRESS PERTEMUAN KE-14

### A. Definisi Stress

#### 1. Pengertian Stress

Stres adalah respon alami tubuh terhadap berbagai tuntutan atau tekanan yang dihadapi dalam kehidupan sehari-hari (Altika, 2023). Ketika seseorang mengalami stres, tubuh bereaksi dengan cara yang dapat mempengaruhi keseimbangan fisik dan mental. Stres ini bisa berasal dari berbagai sumber, baik itu situasi yang mendesak, tanggung jawab yang berat, atau bahkan perubahan kecil dalam rutinitas harian. Ketika tubuh menghadapi stres, ia akan merespons melalui pelepasan hormon-hormon tertentu yang mempersiapkan individu untuk menghadapi tantangan atau ancaman tersebut.

Secara fisiologis, stres melibatkan aktivasi sistem saraf simpatik dan pelepasan hormon-hormon seperti adrenalin dan kortisol. Adrenalin meningkatkan detak jantung dan suplai energi sementara kortisol membantu mengatur beberapa fungsi tubuh, termasuk metabolisme glukosa. Walaupun reaksi ini bermanfaat dalam situasi darurat, stres yang berkepanjangan dapat berdampak negatif pada kesehatan fisik dan mental seseorang. Hal ini bisa menyebabkan berbagai masalah kesehatan seperti hipertensi, gangguan tidur, dan gangguan kecemasan.

Selain itu, stres juga dapat mempengaruhi perilaku dan kemampuan kognitif seseorang. Dalam jangka pendek, stres bisa membuat seseorang lebih waspada dan fokus, tetapi jika berlangsung lama, dapat mengakibatkan penurunan konsentrasi, perubahan suasana hati, dan bahkan gangguan memori. Oleh karena itu, penting untuk memahami dan mengenali gejala-gejala stres serta belajar mengelolanya agar tidak berdampak buruk pada kesehatan dan kesejahteraan secara keseluruhan.

Stress dibagi menjadi dua yaitu stress positif dan negatif. Pertama, stres positif adalah akibat dari situasi stres yang menyebabkan keadaan tegang atau sibuk. Kemudian stres diubah dari motivasi dan ketegangan menjadi energi positif. Contoh pemicu stres positif adalah perasaan takut yang dialami sebelum melakukan aktivitas apa pun. Jika tidak merasakan hal yang sama setiap hari, mungkin kita tidak memiliki motivasi atau energi untuk mencurahkan waktu belajar yang diperlukan untuk studi. Oleh karena itu, ada berbagai situasi yang mempengaruhi dan dapat meningkatkan stres.

Kedua, stres negatif adalah suatu kondisi yang muncul ketika ada masalah yang tidak dikelola dengan baik dan tidak ada tindakan efektif untuk mengendalikan, memitigasi, atau melindungi masalah terkait stres tersebut. Stres negatif biasanya, peristiwa atau keadaan yang dianggap sangat penting tetapi kesulitan mengelola dengan efektif. Hal itu membuat seolah-olah hanya mempunyai sedikit atau tidak ada solusi sama sekali. Misalnya perlu kita perhatikan untuk menjelaskan atau bahkan memperkuat dinamika kelompok, namun secara umum hal ini bukanlah masalah yang cenderung berujung pada kegagalan. Namun, tugas atau posisi kerja baru yang benar-benar diperlukan karena nilai tukar mungkin menjadi pemicu stres yang signifikan, terutama jika tidak yakin bagaimana akan diberi kompensasi untuk pekerjaan yang diperlukan.

Stres juga memiliki berbagai dampak. Adapun dampak fisik yang dapat menyebabkan seseorang mengalami sakit kepala, gangguan tidur, masalah pencernaan dan berbagai macam penyakit kronis. Lalu, bisa berdampak juga pada psikologis seseorang seperti kecemasan, depresi dan menurunnya konsentrasi serta produktif. Tetapi tidak itu saja, terdapat juga dampak sosial yang membuat seseorang mengisolasi diri dari lingkungan sosial, menghindari konflik dengan orang lain dan terjadinya penurunan kualitas dalam hubungan interpersonal.

## 2. Stress Kerja

Robbin dan Judge mendefinisikan stres kerja sebagai suatu kondisi dinamis dimana individu dihadapkan pada peluang, tuntutan, atau sumber daya terkait, dan ketika hasil yang diharapkan oleh organisasi belum tentu sama dengan yang diharapkan oleh organisasi tersebut terjadi. Stres kerja merupakan reaksi seseorang terhadap kondisi yang dianggap berlebihan secara fisik dan psikis oleh karyawan. Hal tersebut dapat disebabkan oleh berbagai tuntutan pekerjaan baik internal maupun eksternal (Amellia, 2022). Wilford (dalam Prasetya, 2016) juga menyatakan “stres kerja individu terjadi ketika penyimpangan dari kondisi optimal tidak dapat dengan mudah diperbaiki, sehingga menimbulkan kesenjangan antara tuntutan pekerjaan dan keterampilan kerja. Sedangkan (Steven & Prasatio, 2020) menyatakan bahwa stres kerja merupakan suatu keadaan ketegangan/tekanan emosi yang dialami oleh seseorang yang dihadapkan pada tuntutan, hambatan, dan adanya peluang yang sangat besar yang dapat mempengaruhi emosi, pikiran, dan kondisi fisik karyawan. Penyebab dari terjadinya stres disebut stressor.

Berdasarkan beberapa definisi di atas maka dapat dikatakan bahwa stres kerja merupakan kondisi psikologis yang timbul ketika individu merasa tertekan atau terbebani oleh tuntutan pekerjaan, baik itu dari segi harapan organisasi maupun dari faktor-faktor eksternal atau internal yang

mempengaruhi keseimbangan emosi, pikiran, dan kesehatan fisik mereka dalam lingkungan kerja. Stres kerja juga dapat diartikan sebagai respons individu terhadap tuntutan, hambatan, atau peluang dalam pekerjaan yang dapat mempengaruhi keseimbangan emosional, mental, dan fisik mereka. Faktor-faktor yang menyebabkan stres kerja yang disebut sebagai stressor, berasal dari berbagai sumber termasuk lingkungan kerja, tuntutan pekerjaan, dan kesenjangan antara harapan individu dengan harapan organisasi. Dalam konteks ini, maka pemahaman lebih dalam mengenai stres kerja penting karena dampaknya yang signifikan terhadap kesejahteraan karyawan serta kinerja organisasi secara keseluruhan.

Penyebab stres kerja dapat dibagi menjadi beberapa poin utama berdasarkan penelitian Robertson dan Cooper serta Dipboye. Berdasarkan Robertson dan Cooper yang meliputi faktor intrinsik dari pekerjaan, dinamika hubungan di tempat kerja, prospek pengembangan karier, peran individu dalam struktur organisasi, dan iklim organisasi secara keseluruhan. Sedangkan menurut Dipboye (dalam Dafinci et al., 2019), dari perspektif organisasi, menjelaskan bahwa sumber stres berasal dari karakteristik pekerjaan seperti beban kerja yang tidak seimbang, kondisi lingkungan fisik yang kurang mendukung, dan tekanan waktu yang tinggi. Selain itu, peran dalam organisasi seperti konflik peran dan ketidakjelasan peran, serta faktor-faktor lain seperti pengembangan karier yang tidak tepat, hubungan yang kurang baik di dalam organisasi, hambatan dalam perilaku, dan politik organisasi juga berkontribusi terhadap stres kerja. Hubungan organisasi dengan pihak luar seperti kesesuaian antara tuntutan keluarga dengan tuntutan organisasi juga dapat menjadi sumber stres yang signifikan bagi individu di tempat kerja.

## B. Kecenderungan Stress

### 1. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kecenderungan Stress

Stres tidak dialami secara merata oleh semua orang; beberapa individu lebih rentan terhadap stres daripada yang lain. Kecenderungan stres dipengaruhi oleh berbagai faktor yang meliputi genetika, lingkungan, pengalaman hidup, dan kondisi kesehatan (Zhafran, 2023). Berikut adalah beberapa faktor utama yang mempengaruhi kecenderungan seseorang terhadap stres:

#### a. Genetika dan Biologi:

**Pengaruh Genetik:** Beberapa orang memiliki kecenderungan genetik yang membuat mereka lebih rentan terhadap stres. Gen tertentu dapat mempengaruhi bagaimana tubuh merespons stres dan mengatur hormon stres seperti kortisol.

**Perbedaan Biologis:** Perbedaan dalam sistem saraf otonom dan respons hormonal juga mempengaruhi seberapa kuat seseorang bereaksi terhadap stres. Misalnya, orang dengan sistem saraf yang lebih sensitif mungkin akan merespons lebih intens terhadap stresor yang sama dibandingkan dengan orang lain.

#### b. Pengalaman Hidup dan Lingkungan:

**Trauma Masa Kecil:** Pengalaman traumatis atau stres kronis di masa kanak-kanak dapat meningkatkan kecenderungan seseorang untuk mengalami stres di kemudian hari. Trauma masa kecil dapat mengubah cara otak dan tubuh merespons stres.

**Lingkungan Sosial:** Dukungan sosial yang kuat dapat mengurangi kecenderungan stres, sedangkan isolasi sosial atau hubungan yang tidak sehat dapat meningkatkan risiko stres. Interaksi positif dengan keluarga, teman, dan rekan kerja dapat berfungsi sebagai penyangga terhadap stres.

c. Kepribadian dan Sifat Pribadi:

Sifat Kepribadian: Sifat-sifat tertentu, seperti neurotisme (kecenderungan untuk mengalami emosi negatif), perfeksionisme, atau rendahnya harga diri, dapat membuat seseorang lebih rentan terhadap stres. Orang yang cenderung khawatir berlebihan atau memiliki pandangan pesimis terhadap hidup mungkin lebih mudah stres.

Resiliensi: Resiliensi, atau kemampuan untuk bangkit kembali dari kesulitan, sangat mempengaruhi kecenderungan stres. Orang yang memiliki tingkat resiliensi yang tinggi cenderung lebih mampu mengatasi stres dengan baik.

d. Gaya Hidup dan Kebiasaan:

Kebiasaan Sehari-hari: Gaya hidup yang tidak sehat, seperti kurangnya aktivitas fisik, pola makan yang buruk, kurang tidur, dan konsumsi alkohol atau obat-obatan, dapat meningkatkan kecenderungan stres. Sebaliknya, kebiasaan sehat seperti olahraga teratur, pola makan seimbang, dan tidur yang cukup dapat membantu mengurangi stres.

Manajemen Waktu: Kemampuan untuk mengelola waktu dan tugas dengan efektif sangat penting dalam mengurangi kecenderungan stres. Ketidakmampuan untuk memenuhi tenggat waktu atau mengatur prioritas dapat menyebabkan peningkatan stres.

e. Kondisi Kesehatan:

Kesehatan Fisik: Penyakit kronis atau kondisi kesehatan yang buruk dapat menjadi sumber stres yang signifikan. Rasa sakit atau ketidaknyamanan fisik yang berkepanjangan dapat meningkatkan kecenderungan stres.

Kesehatan Mental: Gangguan kesehatan mental seperti depresi dan kecemasan sering kali berkaitan erat dengan peningkatan stres. Individu dengan gangguan

mental mungkin mengalami kesulitan yang lebih besar dalam mengelola stres.

## **2. Faktor-Faktor Stress Pekerjaan**

Adapun indikator yang bisa dijadikan acuan dari faktor-faktor stres untuk mengetahui stres yang disebabkan oleh pekerjaan menurut Robbin dalam Guridno et al. (2021) yaitu:

### **a. Faktor Individu**

- 1) Faktor ini mencakup kehidupan pribadi karyawan terutama faktor-faktor persoalan keluarga, masalah ekonomi pribadi, karakteristik kepribadian bawaan dan terorisme.
- 2) Pertimbangkan masalah keluarga. Menurut penelitian nasional, orang-orang terus menempatkan nilai tinggi pada hubungan interpersonal dan kekeluargaan. Masalah hubungan yang menyebabkan stres bagi pekerja dan merembet ke tempat kerja termasuk masalah pernikahan, keretakan hubungan, dan masalah disiplin anak
- 3) Masalah ekonomi. Salah satu jenis kesulitan pribadi yang dapat membuat pekerja stres dan mengalihkan perhatian mereka dari pekerjaan mereka adalah kesulitan yang disebabkan oleh mereka yang tidak mampu mengelola sumber daya keuangan mereka.
- 4) Karakteristik kepribadian bawaan. Faktor individu yang penting mempengaruhi stres adalah kodrat kecenderungan dasar seseorang. Artinya gejala stres yang diungkapkan pada pekerjaan itu sebenarnya berasal dari dalam kepribadian orang itu.

### **b. Faktor Organisasi**

- 1) Stres dapat disebabkan oleh berbagai hal di perusahaan. Seperti beban kerja yang terlalu berat, manajer yang menuntut dan tidak peka, tekanan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan cepat atau tanpa kesalahan, dan rekan kerja yang tidak bersahabat. Tuntutan tugas merupakan faktor yang

terkait dengan tuntutan atau tekanan untuk menunaikan tugasnya secara baik dan benar.

- 2) Tuntutan peran mengacu pada tekanan yang diberikan kepada seseorang karena peran spesifik yang mereka mainkan dalam organisasi. Konflik peran menghasilkan ekspektasi yang mungkin sulit dipenuhi seperti ketika karyawan diminta untuk melakukan lebih banyak tugas daripada waktu yang mereka miliki, maka akan muncul kelebihan peran. Ketika karyawan tidak yakin dengan apa yang harus mereka selesaikan dan persyaratan peran tidak jelas, maka akan muncul ambiguitas peran.
- 3) Tekanan yang ditimbulkan oleh rekan kerja disebut tuntutan interpersonal. Interaksi interpersonal yang buruk dan kurangnya dukungan rekan kerja dapat menimbulkan stres, terutama bagi pekerja dengan tuntutan sosial yang tinggi.
- 4) Struktur organisasi menentukan tingkat divisi di dalam perusahaan, beratnya aturan dan regulasi, dan lokasi pengambilan keputusan. Faktor pemicu stres termasuk peraturan yang terlalu ketat dan kurangnya masukan dari karyawan dalam pengambilan keputusan penting.

#### c. Faktor Lingkungan

Ada beberapa indikator dari faktor lingkungan yang mendukung terjadinya stres yaitu:

- 1) perubahan dalam lingkungan komersial dapat menyebabkan ambiguitas ekonomi. Orang menjadi lebih khawatir tentang kesejahteraan mereka jika ekonomi menderita.
- 2) Ambiguitas politik. Berbagai kelompok yang tidak puas dengan keadaan mereka sering berdemonstrasi di lingkungan politik yang bergejolak, seperti Indonesia. Kejadian seperti itu bisa saja membuat orang tidak nyaman. seperti penundaan karyawan untuk pergi ke tempat kerja karena penutupan jalan

- yang disebabkan oleh protes atau pemogokan yang memengaruhi angkutan umum.
- 3) kemajuan teknologi. Hotel memasang teknologi baru atau mengembangkan sistem baru sebagai hasil dari peningkatan teknologi yang cepat. hal ini memaksa anggota staf untuk memulai dari awal dan beradaptasi.
  - 4) Di abad ke-21, terorisme adalah bentuk tekanan lingkungan yang terus berkembang, seperti runtuhnya *World Trade Center* yang disebabkan oleh teroris, yang membuat orang Amerika merasa terancam dan tertekan.

## C. Sumber Stress

### 1. Stressor Pekerjaan

Stres terkait pekerjaan adalah salah satu jenis stres yang paling umum dialami (Manurung, 2024). Beban kerja yang berlebihan atau bahkan terlalu sedikit dapat menjadi sumber stres signifikan. Ketika individu dihadapkan pada tugas yang menumpuk dan tenggat waktu yang ketat, mereka sering merasa kewalahan dan kelelahan. Sebaliknya, kurangnya tantangan dalam pekerjaan juga dapat menyebabkan stres karena perasaan tidak berguna atau bosan. Selain itu, lingkungan kerja yang tidak nyaman, seperti kebisingan yang berlebihan, kurangnya privasi, atau kondisi fisik yang tidak memadai seperti pencahayaan buruk dan tempat duduk yang tidak ergonomis, dapat meningkatkan tingkat stres di tempat kerja.

Interaksi sosial di tempat kerja juga merupakan sumber stres yang signifikan. Konflik dengan rekan kerja, atasan, atau bawahan dapat menciptakan lingkungan kerja yang tidak harmonis dan menimbulkan ketegangan emosional. Kurangnya dukungan atau komunikasi yang buruk di tempat kerja dapat memperburuk situasi ini, membuat individu merasa terisolasi dan tidak dihargai. Selain itu, ketidakpastian yang disebabkan oleh perubahan

organisasi, seperti restrukturisasi perusahaan, pemutusan hubungan kerja, atau perubahan kebijakan, dapat menimbulkan ketidakamanan dan kecemasan, yang pada gilirannya meningkatkan tingkat stres.

Tuntutan waktu dan tekanan untuk memenuhi tenggat waktu sering kali menjadi sumber stres utama di tempat kerja. Banyak pekerjaan yang memerlukan kecepatan dan ketepatan dalam penyelesaian tugas, yang dapat membuat individu merasa terburu-buru dan tertekan. Ketidakmampuan untuk mengatur waktu secara efektif atau menetapkan prioritas yang tepat juga dapat menyebabkan stres. Situasi ini sering diperburuk oleh ekspektasi yang tinggi dari atasan atau pelanggan, yang dapat menambah beban mental dan emosional.

## **2. Stressor Pribadi**

Kehidupan pribadi adalah sumber stres yang signifikan bagi banyak orang. Masalah dalam hubungan dengan pasangan, anak-anak, atau anggota keluarga lainnya dapat menimbulkan stres emosional yang berat. Konflik rumah tangga, ketidakcocokan dalam pola asuh, atau tanggung jawab yang tidak seimbang dalam keluarga dapat menciptakan ketegangan dan ketidaknyamanan. Tanggung jawab rumah tangga yang besar, seperti merawat anak atau anggota keluarga yang sakit, juga dapat menambah beban yang menyebabkan stres.

Masalah keuangan merupakan sumber stres yang umum dan signifikan. Ketidakpastian pendapatan, utang yang menumpuk, dan kesulitan dalam pengelolaan anggaran dapat menyebabkan kecemasan yang berkepanjangan. Ketidakmampuan untuk memenuhi kebutuhan dasar seperti makanan, tempat tinggal, dan perawatan kesehatan sering kali menjadi penyebab utama stres. Situasi ini dapat diperparah oleh biaya hidup yang tinggi dan ketidakstabilan ekonomi, yang semakin menekan individu dan keluarga.

Kondisi kesehatan yang buruk, baik itu penyakit kronis atau masalah kesehatan mental, dapat menjadi sumber stres yang besar. Individu yang menderita penyakit kronis sering kali menghadapi rasa sakit atau ketidaknyamanan yang terus-menerus, yang dapat menguras energi dan semangat hidup mereka. Masalah kesehatan mental seperti depresi dan kecemasan juga dapat meningkatkan tingkat stres. Selain itu, kehilangan orang yang dicintai, baik melalui kematian atau perpisahan, merupakan sumber stres emosional yang mendalam dan dapat mempengaruhi kesejahteraan seseorang dalam jangka panjang.

### **3. Stressor Sosial**

Interaksi sosial dan peran sosial juga dapat menjadi sumber stres. Tekanan untuk memenuhi ekspektasi sosial atau standar masyarakat tertentu sering kali menimbulkan stres. Misalnya, tekanan untuk tampil sempurna secara fisik, mencapai prestasi akademis atau karier yang tinggi, dan mencapai status sosial tertentu dapat menambah beban mental. Individu mungkin merasa harus selalu berusaha keras untuk memenuhi harapan-harapan ini, yang dapat menyebabkan kelelahan dan kecemasan.

Diskriminasi dan stigma berdasarkan ras, gender, orientasi seksual, atau faktor lainnya dapat menyebabkan stres yang berkepanjangan. Pengalaman diskriminasi dapat merusak harga diri dan kesehatan mental seseorang, menciptakan perasaan tidak aman dan tidak dihargai. Stigma sosial yang melekat pada kondisi tertentu, seperti gangguan kesehatan mental atau orientasi seksual minoritas, dapat memperparah perasaan isolasi dan stres, membuat individu merasa terpinggirkan dan terasing dari masyarakat.

Tinggal di lingkungan dengan tingkat kejahatan yang tinggi atau mengalami kekerasan, baik fisik maupun emosional, adalah sumber stres yang signifikan. Ketakutan akan keselamatan pribadi dan keamanan keluarga dapat menciptakan stres kronis. Selain itu, kekerasan dalam rumah tangga atau lingkungan kerja yang tidak aman dapat

menyebabkan trauma emosional yang mendalam. Individu yang hidup dalam kondisi ini sering kali merasa cemas dan waspada terus-menerus, yang dapat mempengaruhi kesehatan mental dan fisik mereka.

#### **4. Stressor Eksternal**

Faktor eksternal yang tidak selalu dapat dikendalikan oleh individu juga dapat menjadi sumber stres. Bencana alam seperti banjir, gempa bumi, kebakaran hutan, dan bencana alam lainnya dapat menyebabkan stres akut dan trauma jangka panjang. Kehilangan rumah, harta benda, dan keamanan hidup akibat bencana ini merupakan sumber stres besar, memaksa individu untuk beradaptasi dengan perubahan mendadak dan ketidakpastian.

Perubahan iklim dan degradasi lingkungan juga menjadi sumber stres yang semakin meningkat. Kekhawatiran tentang dampak jangka panjang dari perubahan iklim, polusi, dan kerusakan lingkungan dapat menyebabkan stres, terutama bagi mereka yang terlibat dalam upaya pelestarian lingkungan atau yang tinggal di daerah yang terkena dampak langsung. Ketidakpastian mengenai masa depan planet ini dapat mempengaruhi kesehatan mental dan emosional individu, menciptakan perasaan cemas dan tidak berdaya.

Krisis ekonomi, seperti resesi atau pengangguran massal, juga dapat meningkatkan tingkat stres di kalangan masyarakat. Ketidakstabilan ekonomi global dapat menyebabkan kecemasan mengenai keamanan pekerjaan, pendapatan, dan kemampuan untuk memenuhi kebutuhan dasar. Individu yang menghadapi kesulitan ekonomi sering kali merasa tertekan oleh ketidakpastian dan beban keuangan, yang dapat mempengaruhi kesejahteraan mental dan fisik mereka.

#### **5. Stressor Internal**

Selain faktor eksternal, faktor internal seperti pikiran dan perasaan juga bisa menjadi sumber stres yang signifikan. Sifat perfeksionis yang menetapkan standar tinggi yang tidak

realistis dapat menyebabkan stres terus-menerus. Ketika individu merasa tidak pernah mencapai tujuan yang ditetapkan atau selalu berusaha untuk mencapai kesempurnaan, mereka dapat merasa terbebani dan frustrasi. Perfeksionisme sering kali dikaitkan dengan rasa takut akan kegagalan dan ketidakpuasan yang berkelanjutan.

Kecemasan dan ketakutan yang berlebihan juga dapat meningkatkan tingkat stres. Pikiran negatif, seperti kekhawatiran tentang masa depan atau ketakutan terhadap situasi tertentu, dapat menciptakan perasaan cemas dan stres. Individu yang sering merasa cemas mungkin mengalami kesulitan untuk bersantai dan menikmati hidup, yang dapat mempengaruhi kesehatan mental dan fisik mereka. Ketidakmampuan untuk mengelola kecemasan secara efektif sering kali memperburuk kondisi ini.

Kurangnya keterampilan dalam mengelola waktu dan menghadapi tekanan juga dapat membuat seseorang lebih rentan terhadap stres. Individu yang tidak mampu menetapkan prioritas atau mengatur waktu dengan baik sering kali merasa kewalahan oleh tugas-tugas yang menumpuk. Keterampilan manajemen diri yang kurang dapat menyebabkan stres karena individu merasa tidak mampu mengendalikan situasi mereka. Belajar mengembangkan keterampilan manajemen waktu dan menghadapi tekanan dengan lebih baik dapat membantu mengurangi tingkat stres.

## **6. Perubahan Kehidupan**

Perubahan besar dalam kehidupan, meskipun sering kali positif, juga dapat menjadi sumber stres. Pernikahan, misalnya, adalah peristiwa yang bahagia, tetapi juga melibatkan penyesuaian besar dalam dinamika kehidupan. Penyesuaian terhadap peran baru, tanggung jawab bersama, dan pengaturan keuangan dapat menimbulkan stres. Perceraian, di sisi lain, adalah peristiwa yang sangat menegangkan yang melibatkan perpisahan emosional dan sering kali pertempuran hukum.

Kelahiran anak adalah peristiwa kehidupan yang membawa kebahagiaan, tetapi juga tanggung jawab baru dan perubahan dalam rutinitas harian. Orang tua baru sering kali merasa tertekan oleh kurangnya tidur, tuntutan perawatan bayi, dan penyesuaian terhadap peran baru sebagai orang tua. Stres ini bisa meningkat jika tidak ada dukungan yang memadai dari keluarga atau teman.

Pindah rumah, baik ke lingkungan baru atau hanya sekadar pindah ke rumah yang berbeda, juga melibatkan banyak penyesuaian dan dapat menyebabkan stres. Proses pindahan itu sendiri, yang melibatkan pengepakan, pengangkutan, dan penataan ulang, dapat menjadi sangat menegangkan. Selain itu, adaptasi terhadap lingkungan baru, mencari teman baru, dan menyesuaikan diri dengan budaya atau komunitas yang berbeda juga dapat menambah beban stres.

#### **D. Konsekuensi Stress**

Stres memiliki berbagai konsekuensi yang dapat mempengaruhi kesehatan fisik, mental, dan emosional seseorang. Berikut adalah penjelasan rinci mengenai dampak-dampak stres:

##### **1. Konsekuensi Fisik**

Stres dapat menyebabkan berbagai masalah kesehatan fisik. Salah satu dampak fisik yang paling umum adalah peningkatan risiko penyakit jantung. Stres kronis dapat meningkatkan tekanan darah dan kadar kolesterol, yang keduanya merupakan faktor risiko utama penyakit jantung. Selain itu, stres dapat mempengaruhi sistem kekebalan tubuh, membuat seseorang lebih rentan terhadap infeksi dan penyakit.

Gangguan pencernaan juga sering kali dikaitkan dengan stres. Individu yang mengalami stres mungkin mengalami masalah seperti sindrom iritasi usus besar (IBS), sakit perut, diare, atau sembelit. Stres juga dapat memperburuk kondisi kulit seperti eksim dan psoriasis, serta

menyebabkan masalah tidur seperti insomnia. Kurang tidur yang berkepanjangan akibat stres dapat memperburuk kesehatan fisik secara keseluruhan dan mengurangi kemampuan tubuh untuk pulih dari penyakit atau cedera.

## 2. Konsekuensi Mental dan Emosional

Stres memiliki dampak signifikan pada kesehatan mental dan emosional. Gangguan kecemasan adalah salah satu konsekuensi umum dari stres yang berkepanjangan. Individu yang mengalami stres kronis mungkin merasa cemas atau gelisah secara terus-menerus, bahkan dalam situasi yang tidak mengancam. Depresi juga merupakan konsekuensi umum dari stres, dengan gejala-gejala seperti perasaan sedih yang mendalam, kehilangan minat pada aktivitas yang biasanya menyenangkan, dan penurunan energi.

Stres juga dapat menyebabkan gangguan tidur seperti insomnia, di mana individu mengalami kesulitan untuk tidur atau tetap tidur. Kurangnya tidur yang berkualitas dapat memperburuk kondisi mental dan emosional, meningkatkan risiko gangguan mood dan mengurangi kemampuan seseorang untuk mengatasi stres. Selain itu, stres kronis dapat menyebabkan kelelahan mental, yang ditandai dengan perasaan kewalahan, kesulitan berkonsentrasi, dan penurunan produktivitas.

## 3. Konsekuensi Perilaku

Stres juga dapat mempengaruhi perilaku seseorang, sering kali mengarah pada kebiasaan yang tidak sehat. Salah satu contoh adalah perubahan pola makan, di mana beberapa orang mungkin makan berlebihan sebagai cara untuk mengatasi stres, sementara yang lain mungkin kehilangan nafsu makan. Pola makan yang tidak sehat ini dapat menyebabkan masalah kesehatan seperti obesitas atau kekurangan gizi.

Kecenderungan untuk mengonsumsi alkohol atau obat-obatan terlarang sebagai cara untuk mengatasi stres juga merupakan konsekuensi perilaku yang umum. Penggunaan zat-zat ini dapat memberikan kelegaan sementara, tetapi dalam jangka panjang, mereka dapat memperburuk masalah kesehatan fisik dan mental serta menimbulkan ketergantungan. Selain itu, stres dapat menyebabkan perilaku seperti menghindari tanggung jawab, menarik diri dari interaksi sosial, dan mengalami masalah dalam hubungan interpersonal.

#### 4. Konsekuensi Sosial

Stres yang berkepanjangan dapat merusak hubungan interpersonal. Individu yang mengalami stres mungkin lebih mudah tersinggung atau cenderung menarik diri dari interaksi sosial. Hal ini dapat menyebabkan konflik dengan teman, keluarga, atau rekan kerja, dan pada akhirnya mengisolasi individu dari dukungan sosial yang mereka butuhkan. Isolasi sosial ini dapat memperburuk perasaan kesepian dan stres, menciptakan siklus yang sulit untuk diputus.

Selain itu, stres dapat mempengaruhi kinerja dan produktivitas di tempat kerja atau sekolah. Individu yang mengalami stres kronis mungkin kesulitan berkonsentrasi, membuat keputusan, dan menyelesaikan tugas tepat waktu. Hal ini tidak hanya mempengaruhi individu tersebut, tetapi juga dapat mempengaruhi rekan kerja atau anggota tim, mengurangi efektivitas keseluruhan dan menciptakan lingkungan kerja yang penuh tekanan.

#### 5. Konsekuensi Jangka Panjang

Konsekuensi jangka panjang dari stres kronis dapat sangat merugikan. Peningkatan risiko penyakit kronis seperti penyakit jantung, diabetes, dan gangguan autoimun adalah beberapa dampak fisik jangka panjang yang serius. Stres kronis juga dapat memperpendek harapan hidup seseorang

dengan mempercepat proses penuaan dan meningkatkan kerentanan terhadap penyakit degeneratif.

Dampak jangka panjang pada kesehatan mental juga signifikan. Gangguan kecemasan dan depresi yang tidak ditangani dapat menjadi kondisi kronis yang memerlukan perawatan jangka panjang. Selain itu, dampak negatif pada hubungan interpersonal dan kinerja di tempat kerja atau sekolah dapat memiliki konsekuensi yang luas, termasuk hilangnya pekerjaan, kesulitan keuangan, dan masalah dalam kehidupan pribadi dan profesional.

## **E. Manajemen Stress**

### **1. Teknik Manajemen Stress**

#### **a. Teknik Relaksasi**

Teknik relaksasi adalah metode yang efektif untuk mengelola stres dengan menenangkan pikiran dan tubuh (Pramono, 2024). Meditasi, misalnya, dapat membantu mengarahkan fokus pada pernapasan atau mantra tertentu, yang dapat menenangkan pikiran dan meningkatkan kesadaran diri. Meditasi *mindfulness*, khususnya, yang berfokus pada kesadaran saat ini tanpa penilaian, telah terbukti sangat efektif dalam mengurangi stres dan kecemasan. Selain itu, pernapasan dalam adalah teknik sederhana yang melibatkan menarik napas panjang dan dalam, menahannya, dan kemudian mengeluarkannya perlahan. Teknik ini dapat membantu menenangkan sistem saraf, mengurangi ketegangan, dan meningkatkan perasaan rileks. Relaksasi otot progresif, yang melibatkan menegangkan dan kemudian melepaskan kelompok otot tertentu secara berurutan, juga membantu mengurangi ketegangan fisik dan meningkatkan kesadaran tentang perasaan rileks.

#### **b. Olahraga dan aktivitas fisik**

Olahraga dan aktivitas fisik memainkan peran penting dalam manajemen stres. Aktivitas fisik membantu melepaskan endorfin, yang dikenal sebagai "hormon

kebahagiaan," yang dapat meningkatkan suasana hati dan mengurangi rasa cemas. Latihan aerobik seperti berlari, bersepeda, berenang, atau berjalan cepat dapat meningkatkan kesehatan kardiovaskular dan mengurangi stres. Yoga juga merupakan pilihan yang sangat baik karena menggabungkan postur fisik, teknik pernapasan, dan meditasi untuk meningkatkan fleksibilitas, kekuatan, dan ketenangan pikiran. Melakukan olahraga secara teratur, seperti bermain bola basket, sepak bola, atau tenis, tidak hanya bermanfaat bagi kesehatan fisik tetapi juga memberikan pelarian fisik dan mental dari tekanan sehari-hari, sehingga membantu mengelola stres dengan lebih baik.

c. Manajemen waktu dan dukungan stress

Manajemen waktu yang efektif dan dukungan sosial adalah dua aspek penting dalam mengelola stres. Dengan mengatur waktu secara efisien, individu dapat mengurangi perasaan kewalahan dan meningkatkan produktivitas. Membuat daftar tugas harian dan mengurutkan berdasarkan prioritas dapat membantu fokus pada apa yang paling penting dan mendesak. Mengatur jadwal harian atau mingguan yang terstruktur juga memastikan waktu untuk istirahat dan relaksasi. Selain itu, dukungan sosial dari teman, keluarga, atau rekan kerja dapat memberikan bantuan emosional dan praktis. Berbicara dengan orang yang dipercayai tentang masalah dan kekhawatiran dapat mengurangi perasaan isolasi dan meningkatkan kesejahteraan emosional. Belajar mengatakan tidak pada permintaan yang tidak penting juga penting untuk mengurangi beban kerja dan stres yang berlebihan, memastikan individu memiliki waktu untuk diri sendiri dan kegiatan yang menyenangkan.

## 2. Manajemen Stress dalam Pekerjaan

Untuk meminimalkan dampak stres kerja yang dialami oleh karyawan, manajemen stres kerja sangat penting. Manajemen stres adalah kemampuan seseorang untuk mengelola dan mengatasi berbagai tekanan yang membuatnya merasa sulit saat menjalani suatu tugas (Naharini et al., 2022). Pengelolaan stres ini bergantung pada bagaimana perusahaan menangani stres yang dialami oleh karyawannya. Setiap program stres kerja harus mengetahui apakah ada stres atau penyebabnya, sehingga manajemen dapat menentukan tindakan apa yang efektif untuk mengelola stres kerja.

Menurut Robbins dan Judged dalam (Harahap & Susilawati, 2023), ada dua cara untuk mengelola stres di perusahaan:

- a. Pendekatan Individu: Setiap orang memiliki tanggung jawab untuk menurunkan tingkat stres. Penambahan waktu olah raga, latihan relaksasi, dan membangun jaringan dukungan sosial adalah beberapa pendekatan individu yang telah terbukti berhasil. Pemahaman dan pemanfaatan prinsip dasar manajemen waktu dapat membantu orang mengatasi ketegangan yang disebabkan oleh pekerjaan.
- b. Pendekatan Organisasional: Manajemen mengontrol beberapa penyebab stres, terutama tuntutan tugas dan peran. Manajemen dapat mempertimbangkan strategi seperti penempatan kerja yang lebih baik dan pemilihan karyawan. Individu yang kurang pengalaman atau bergantung pada orang lain lebih mudah mengalami stres. Kenyataan ini harus dipertimbangkan saat membuat keputusan tentang penempatan dan seleksi. adapun metode manajemen yang dapat diterapkan dengan cara yang disesuaikan dengan pendekatan organisasional meliputi:

- c. Penawaran cuti panjang atau liburan: Selama cuti yang berlangsung dari beberapa minggu hingga beberapa bulan, karyawan memiliki kesempatan untuk bepergian, bersantai, atau menyelesaikan proyek pribadi yang membutuhkan waktu yang lebih lama daripada waktu libur biasa selama beberapa minggu. (biasanya untuk penelitian, pendidikan, atau perjalanan) untuk karyawan.
- d. Bekerja lebih efisien: Karyawan biasanya kekurangan waktu untuk menyelesaikan tugas. Ini bukan karena tugas yang berlebihan, tetapi karena waktu dan metode yang mereka gunakan untuk menyelesaikan tugas tersebut. Karyawan harus terampil dalam menentukan prioritas jika mereka ingin bekerja secara efisien. Strategi untuk menyelesaikan tugas dapat dibantu oleh urutan prioritas.
- e. Perbaikan komunikasi organisasi: Meningkatkan komunikasi organisasi formal dengan karyawan dapat menyebabkan tingkat hubungan yang lebih rendah menciptakan Ketidakpastian karena mengurangi keraguan dan konflik peran.
- f. Meningkatkan energi dengan tidur: Kelelahan memicu stres karena hal-hal kecil. Dalam situasi seperti itu, tidur selama 15 menit selama waktu kerja sama dengan tidur malam selama 3 jam.
- g. Pelatihan: dapat membantu seseorang menjadi lebih percaya diri, mengurangi tantangan pekerjaan. Karyawan akan menjadi lebih berharga jika mereka memiliki keterampilan yang lebih baik.
- h. Meningkatkan keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan: Memberi karyawan hak suara dalam proses pengambilan keputusan meningkatkan kontrol yang dipegang karyawan dan mengurangi stres yang terkait dengan peran ini. Oleh karena itu, manajer harus mempertimbangkan untuk meningkatkan keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan

## **F. Intervensi Pengurangan Stress untuk Masalah Kehidupan/Pekerjaan**

### **1. Pengembangan Keterampilan Manajemen Diri**

Mengembangkan keterampilan manajemen diri adalah salah satu intervensi yang efektif untuk mengurangi stres baik dalam kehidupan pribadi maupun pekerjaan. Manajemen waktu yang baik merupakan aspek penting dalam hal ini. Membuat jadwal harian atau mingguan yang terstruktur dapat membantu individu mengatur tugas-tugas mereka dengan lebih baik, mengurangi perasaan kewalahan, dan memastikan waktu untuk istirahat dan relaksasi. Selain itu, belajar menetapkan prioritas dapat membantu individu fokus pada apa yang paling penting dan mendesak, sehingga mengurangi tekanan dari tugas-tugas yang menumpuk. Keterampilan manajemen diri juga melibatkan kemampuan untuk mengatakan "tidak" pada permintaan yang tidak penting atau yang dapat menambah beban kerja, yang pada akhirnya membantu mengurangi stres.

Selain manajemen waktu, keterampilan komunikasi yang efektif juga penting dalam manajemen diri. Komunikasi yang jelas dan asertif dapat membantu individu menyampaikan kebutuhan dan batasan mereka, baik di tempat kerja maupun dalam kehidupan pribadi. Ini dapat mengurangi konflik interpersonal dan memastikan bahwa individu menerima dukungan yang mereka butuhkan. Teknik-teknik relaksasi seperti meditasi, pernapasan dalam, dan relaksasi otot progresif juga merupakan bagian penting dari manajemen diri yang dapat membantu mengurangi stres secara efektif. Dengan mengintegrasikan teknik-teknik ini ke dalam rutinitas harian, individu dapat meningkatkan kesejahteraan fisik dan mental mereka secara keseluruhan.

### **2. Dukungan Sosial dan Professional**

Dukungan sosial dan profesional memainkan peran penting dalam mengurangi stres. Mencari dukungan dari teman, keluarga, atau rekan kerja dapat memberikan bantuan emosional dan praktis yang sangat berharga. Berbicara

dengan orang yang dipercayai tentang masalah dan kekhawatiran dapat membantu mengurangi perasaan isolasi dan meningkatkan kesejahteraan emosional. Selain itu, bergabung dengan kelompok dukungan atau komunitas yang memiliki minat atau pengalaman serupa dapat memberikan rasa memiliki dan dukungan yang lebih kuat. Di tempat kerja, membangun hubungan positif dengan rekan kerja dan atasan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih mendukung dan mengurangi stres yang disebabkan oleh konflik interpersonal.

Mencari bantuan profesional juga merupakan langkah penting dalam mengelola stres, terutama jika stres yang dialami sangat berat atau berkepanjangan. Konseling atau terapi dengan seorang profesional kesehatan mental dapat membantu individu mengidentifikasi sumber stres mereka dan mengembangkan strategi untuk mengelolanya. Terapi kognitif-*behavioral* (CBT), misalnya, dapat membantu individu mengubah pola pikir negatif dan mengembangkan keterampilan koping yang lebih sehat. Di tempat kerja, perusahaan dapat menyediakan program bantuan karyawan (*Employee Assistance Programs, EAPs*) yang menawarkan konseling dan dukungan untuk masalah pribadi atau pekerjaan. Dengan memanfaatkan sumber daya ini, individu dapat memperoleh dukungan yang mereka butuhkan untuk mengelola stres dengan lebih efektif.

### **3. Perubahan Gaya Hidup**

Mengadopsi gaya hidup sehat adalah intervensi penting lainnya untuk mengurangi stres. Aktivitas fisik yang teratur, seperti berolahraga, dapat membantu melepaskan endorfin, yang dikenal sebagai "hormon kebahagiaan," yang dapat meningkatkan suasana hati dan mengurangi rasa cemas. Latihan aerobik seperti berlari, bersepeda, atau berenang dapat meningkatkan kesehatan kardiovaskular dan membantu mengurangi stres. Selain itu, yoga dan tai chi, yang menggabungkan gerakan fisik dengan teknik pernapasan dan meditasi, juga sangat efektif dalam

mengurangi stres dan meningkatkan kesejahteraan keseluruhan.

Polah makan yang seimbang juga memainkan peran penting dalam mengelola stres. Konsumsi makanan yang kaya akan nutrisi, seperti buah-buahan, sayuran, biji-bijian, dan protein tanpa lemak, dapat membantu menjaga energi dan meningkatkan kesehatan fisik dan mental. Hindari konsumsi kafein dan alkohol yang berlebihan, karena keduanya dapat memperburuk gejala stres dan kecemasan. Selain itu, memastikan tidur yang cukup dan berkualitas sangat penting untuk kesehatan mental dan fisik. Kurang tidur dapat memperburuk stres, sehingga penting untuk mengatur rutinitas tidur yang konsisten dan menciptakan lingkungan tidur yang nyaman dan bebas dari gangguan.

Dengan mengintegrasikan perubahan gaya hidup sehat, dukungan sosial dan profesional, serta keterampilan manajemen diri yang efektif, individu dapat mengurangi dampak negatif dari stres dalam kehidupan pribadi dan pekerjaan mereka. Langkah-langkah ini tidak hanya membantu mengelola stres, tetapi juga meningkatkan kualitas hidup secara keseluruhan.

# BAB 14

## PERANCANGAN DAN BUDAYA ORGANISASI PERTEMUAN KE-15

### A. Pengertian dan Rancangan Organisasi

Organisasi merupakan sekumpulan manusia atau tenaga kerja yang bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam mencapai sebuah tujuan organisasi memerlukan pengembangan dan pertahanan pada suatu pola-pola perilaku yang stabil dan dapat diperhitungkan. Organisasi akan tetap ada meskipun anggotanya berubah-ubah.

Pada dasarnya lingkup kajian pada psikologi organisasi yaitu untuk membentuk struktur organisasi dan budaya dalam organisasi yang dapat memotivasi para pekerja untuk menunjukkan hasil kerja yang baik. Organisasi juga mampu menciptakan sumber informasi kepada pekerja mengenai tugasnya, menciptakan pekerjaan yang aman, menyenangkan, dan memuaskan pekerjaannya. Oleh karena itu, sebuah organisasi memerlukan perancangan yang tepat. Rancangan organisasi merupakan sebuah proses organisasional yang bertujuan menentukan wewenang dan tanggung jawab pada masing-masing pekerjaan dalam struktur organisasi kerja, baik secara departemen, perusahaan, maupun secara unit kerja. Dibentuknya sebuah perancangan struktur organisasi bertujuan untuk membantu dan memudahkan perusahaan dalam menentukan penggerak dalam sebuah pekerjaan yang tepat sesuai dengan arah gerak, tujuan dan bisnis perusahaan.

## B. Dimensi Organisasi

Dalam melihat sebuah organisasi memerlukan adanya cara pandang yang luas mengenai organisasi tersebut. Dimensi merupakan terminologi atau sebuah alat yang digunakan untuk melihat organisasi secara luas atau menyeluruh, dari sudut pandang dimensi organisasi berarti satu kesatuan dari banyaknya perbedaan yang saling berkoordinasi dan bekerja secara teratur (*systematic-organize*).

Sebuah organisasi akan lebih baik jika memiliki aspek-aspek yang menggambarkan tentang kemajemukan (banyaknya kegiatan, fungsi dan jumlah rangkap dalam organisasi), formalization (merujuk pada adanya kebijakan, prosedur, dan aturan yang membatasi para anggota organisasi), centralization (hal ini berkaitan dengan penyebaran kekuatan dan otoritas).

### 1. Kemajemukan

Dalam sebuah organisasi memiliki unsur perbedaan, pada perbedaan tersebut memiliki keterkaitan satu sama lain dan bekerja bersamaan, sesuai dengan peran dan fungsi kerjanya masing-masing untuk mencapai tujuan bersama. Kemajemukan merupakan keberagaman kegiatan kerja yang dapat diketahui melalui uraian kerja dan tujuan kerja. Beragamnya fungsi kerja dapat dilihat melalui tanggung jawab dan target kerja pada masing-masing jabatan, dan beragamnya jenis posisi serta tingkatan pada jabatan.

### 2. Formalisasi

Masing-masing struktur organisasi harus menguraikan mengenai bentuk-bentuk tindakan yang membuat organisasi bergerak dalam ruang lingkup formal. Bentuk tindakan yang termasuk dalam unsur formalisasi organisasi yaitu adanya proses-proses pembuatan kebijakan terhadap seluruh aktivitas dan kegiatan fungsi kerja pada semua tingkatan kerja, mekanisme kerja harus dibatasi sesuai dengan fungsi dan tingkat jabatan. Mereka juga harus mengatur cara melakukan aktivitas kerja dan mengevaluasi hasilnya.

Robbins dalam (Hasniati et al., 2019) mengatakan bahwa formalisasi adalah seberapa jauh pekerjaan di dalam organisasi distandarisasikan. Jones mengatakan bahwa formalisasi adalah penerapan aturan dan prosedur tertulis untuk mengatur operasi. Jika sebuah pekerjaan sangat diformalisasikan, pemegang pekerjaan hanya memiliki beberapa pilihan tentang apa yang harus dilakukan, kapan harus dilakukan, dan bagaimana harus dilakukan.

### 3. Sentralisasi

Sentralisasi tidak dikaitkan dengan desentralisasi atau sistem terpusat yang autokratik. Adanya pusat yang bertanggung jawab atas tugas yang diberikan kepada masing-masing fungsi kerja adalah sentralisasi yang dimaksud. Misalnya, pusat penanggung jawab ruang lingkungannya adalah pimpinan perusahaan, atau jajaran direksi. Jika ruang lingkungannya departemen, maka pusat penanggung jawabnya adalah kepala departemen atau manajer. Jika ruang lingkungannya adalah unit kerja, maka pusat penanggung jawabnya adalah penyelia atau supervisor, dan jika ruang lingkungannya adalah perorangan maka pusat penanggung jawabnya adalah pemegang jabatan. Sentralisasi adalah dimensi yang menciptakan suatu organisasi yang dapat dilihat melalui penyebaran atau pendelegasian wewenang, tanggung jawab, dan kekuasaan kerja.

Struktur matriks merupakan suatu rancangan organisasi yang menggabungkan dua bentuk departementalisasi, yaitu fungsional dan produk. Dengan karakteristik *unity-of-command*, yaitu setiap bawahan bisa memiliki dua atasan, sesuai dengan produknya.

## C. Jenis-Jenis Organisasi

### 1. Organisasi mekanistik

Organisasi mekanistik merupakan suatu organisasi yang memiliki formalisasi tinggi dengan karakteristik pembagian kerja yang ketat, kerja yang berulang-ulang, tingkat keterampilan rendah, pekerjaan disusun dengan baik,

saluran distribusi yang sudah ditetapkan, sumber supply sesuai dengan tujuan organisasi, sistem yang sederhana, sumber informasi yang baik dan lengkap, perangkat peraturan untuk menginterpretasikan lingkungan distandardkan, anggaran disesuaikan, pengambilan keputusan secara terpusat, perilaku yang tidak fleksibel atau kaku, ada konflik antar tingkat struktural jabatan tinggi dan rendah.

## 2. Organisasi organik

Organisasi organik merupakan suatu organisasi yang formalisasi rendah, dengan karakteristik kerja yang tidak rutin, batasan pekerjaan tidak ketat, sistem distribusi yang beragam, tingkat keterampilan tinggi, memerlukan keterampilan klinikal untuk mengevaluasi perubahan, pengambilan keputusan desentralisasi, struktur tugas dan kerja fleksibel, konflik antar profesional.

## 3. Organisasi campuran (Dominasi teknologi)

Organisasi dengan formalisasi dibidang pemasaran tinggi dan bidang teknologi rendah, dengan karakteristik teknologi yang sesuai dengan kegunaannya, staf yang terampil, saluran pemasaran yang ditentukan dengan ketat, staff RnD yang luas dan sangat berpengaruh, pengendalian pada fungsi kerja bersifat desentral, *interface management problems*.

### **D. Pengembangan Organisasi**

Pengembangan organisasi merupakan upaya yang diperlukan oleh organisasi dengan tujuan untuk mempertahankan diri dalam mengatasi masalah-masalah internal maupun eksternal. Contohnya seperti mengatasi produk-produk yang tidak laku dipasaran. Pengembangan dalam organisasi dirumuskan menjadi beberapa hal yaitu sesuatu yang direncanakan, dampaknya meliputi seluruh organisasi yang diatur oleh pusat, meningkatkan efektivitas dan kesehatan, dan intervensi yang direncanakan.

Kesehatan organisasi merupakan fungsi dari sifat dan kualitas hubungan antara para anggota dengan organisasi. Terdapat tiga karakteristik utama dari organisasi yang sehat, yaitu tujuan individu dan organisasi yang terusun dan efektif, memaksimalkan kemampuan individu dan organisasi, memiliki suasana yang menciptakan atau mengembangkan individu dan organisasi. Karakteristik lain dari organisasi yang sehat adalah mampu beradaptasi, memiliki identitas yang sama, kemampuan dalam menghadapi kenyataan, adanya keselarasan.

### **E. Pemahaman Budaya Organisasi**

Dalam antropologi dijelaskan bahwa budaya merupakan segala sesuatu yang dihasilkan dari karya manusia, budaya berasal dari dua kata yaitu 'budi' dan 'daya'. Budi memiliki arti perbuatan yang mencerminkan pola pikir, perasaan, dan perbuatan manusia serta kelompoknya. Jika sebuah budaya diterapkan pada organisasi, maka akan menjadi budaya organisasi. Jadi budaya organisasi adalah cara berpikir, berperasaan, dan bereaksi berdasarkan pola tertentu yang terdapat dalam organisasi atau pada bagian-bagian organisasi, yang merupakan mental dan modal kepribadian yang khusus dalam organisasi. Sumber-sumber budaya organisasi yaitu pengaruh eksternal yang luas, nilai-nilai dalam masyarakat dan budaya nasional, dan unsur khas dari masing-masing organisasi.

### **F. Perilaku Organisasi**

Organisasi bersifat dinamis, memiliki tujuan sebagai visinya dan memiliki gerakan sebagai penggerakannya. Organisasi juga berperilaku sesuai dengan budaya yang tertanam di dalamnya, sesuai dengan kapasitasnya dan bergerak memberikan respon sesuai dengan tuntutan lingkungan.

#### **1. Perilaku berdasarkan aktivitas organisasi**

Dalam organisasi terdapat tiga bentuk perilaku yang terjadi, yaitu pertama adalah perilaku reaktif merupakan perilaku di dalam organisasi yang pergerakan perkembangannya dilakukan untuk mengejar ketertinggalan

organisasi dibandingkan organisasi lain yang lebih maju. Kedua adalah perilaku aktif merupakan perilaku aktif para anggota untuk mengambil kesempatan dan memanfaatkan peluang yang didapatkan. Perilaku ketiga adalah perilaku pro-aktif merupakan perilaku dalam organisasi yang bersikap aktif untuk kepentingan jangka panjang.

## 2. Perilaku berdasarkan desain fungsi kerja

Desain fungsi kerja merupakan gambaran mengenai bentuk dari organisasi tersebut. Adapun bentuk-bentuk tersebut yaitu:

- a. *Over function*: organisasi bergerak lambat ketika menjalankan tindakan pekerjaannya. Hal itu terjadi karena organisasi tersebut memiliki ukuran dan bentuk yang besar.
- b. *Normal function*: organisasi bergerak secara dinamis sesuai dengan keinginan klien.
- c. *Slim function*: organisasi yang ramping atau kecil, walaupun organisasi ini minim strukturnya tetapi fungsi kerja tetap berperan sangat efektif, dan organisasi dapat bergerak dengan gesit.

## 3. Perilaku berdasarkan budaya

Budaya yang ada dalam sebuah organisasi tentunya menggambarkan nilai-nilai yang tertanam pada organisasi tersebut.

- a. Budaya yang menjaga keamanan: para anggota organisasi ini berperilaku dengan mempertahankan tradisi dengan kuat meskipun kondisi organisasi sedang terpuruk karena tidak mampu bersaing.
- b. Budaya Perubahan (*change*): organisasi dapat berperilaku sesuai dengan tuntutan atau perubahan dalam pasar.
- c. Evolunari: organisasi ini memiliki budaya melakukan perubahan untuk berkembang dengan tujuan menjaga kemampuan organisasi yang berkelanjutan.

# BAB 15

## PERILAKU KONSUMEN PERTEMUAN KE-16

### A. Pengertian Perilaku Konsumen

Perilaku konsumen merupakan sebuah rangkaian aktivitas yang dilakukan oleh konsumen yang mencakup perilaku sebelum membeli, saat membeli dan perilaku setelah membeli. Perilaku konsumen sebelum membeli ketika adanya tindakan seorang konsumen saat mencari dan memilih produk barang dan jasa sesuai keinginan. Perilaku saat membeli terlihat saat tindakan konsumen melakukan pembayaran terhadap produk yang dipilih. Kemudian perilaku setelah membeli ketika konsumen menggunakan produk dan menilai pembelian tersebut.

Perilaku konsumen merupakan tindakan secara langsung yang dilakukan oleh konsumen untuk terlibat saat memperoleh, mengonsumsi, dan membuang suatu produk termasuk semua keputusan yang mengawali tindakan mereka. Konsumen melakukan suatu pembelian untuk memenuhi kebutuhan pada aspek-aspek kehidupannya, mereka melakukan itu dengan cara pertukaran barang dengan barang, ada juga yang menukar uang dengan produk barang atau jasa yang dibutuhkannya.

### B. Teori-Teori Utama Psikologi Konsumen

Dalam dunia psikologi memiliki teori-teori yang digunakan untuk membahas prinsip-prinsip perilaku manusia. Prinsip-prinsip ini digunakan untuk memahami aspek-aspek psikologi pada konsumen, diantaranya adalah prinsip

pembelajaran, humanistik dan psikodinamika. Prinsip tersebut digunakan para produsen agar lebih dekat dengan konsumennya untuk memberikan pengaruh yang positif pada keputusan pembelian oleh konsumen.

#### 1. Prinsip Pembelajaran

Pendekatan ini dilakukan melalui proses sederhana yaitu konsep stimulus dan respon, maksudnya adalah respon yang muncul dipengaruhi karena adanya stimulus. Pada awalnya manusia belajar dengan model *trial-error*, yaitu manusia terbentuk dengan pengalaman kegagalan sehingga manusia memerlukan pengulangan hingga menemukan hal yang tepat. Dalam hal ini terjadi bahwa konsumen memunculkan sikap seperti melihat-lihat, mencoba-coba sampai mendapatkan produk yang tepat untuk kebutuhannya, kemudian konsumen mencari dan menggunakan produk tersebut.

Prinsip pembelajaran menunjukkan pemahaman bahwa dalam memengaruhi konsumen, produsen memerlukan persiapan untuk merangsang yang dapat menggugah respon konsumen agar melakukan proses pembelian. Jika konsumen sudah memunculkan respon positif, maka produsen memerlukan penguatan agar perilaku konsumen terhadap produknya tidak berubah. Dalam hal ini produsen memerlukan penguatan yang mengandung nilai tambah bagi konsumen, dengan tujuan agar konsumen tertarik untuk menggunakan produk yang ditawarkan dan melakukan proses pembelian.

#### 2. Prinsip Humanistik

Prinsip ini cenderung memberikan masukan kepada produsen untuk menciptakan adanya kehendak membeli dan menumbuhkan rasa akan kebutuhan bagi konsumen. Teori ini mendeskripsikan mengenai adanya kebutuhan manusia untuk memenuhi keinginannya menjadi kenyataan. Kebutuhan tersebut dimulai dari kebutuhan dasar seperti fisiologis, kemudian kebutuhan rasa nyaman, perwujudan

kasih sayang, harga diri, hingga kebutuhan yang pernah tertunda (aktualisasi diri).

### 3. Prinsip Psikodinamika

Pada prinsip psikodinamika yang memiliki konsep mengulas keadaan masa lalu dan menjelaskan perilaku dimasa lampau. Peristiwa dimasa lalu membentuk perilaku manusia dimasa sekarang merupakan sebuah proses yang perlu dianalisis dalam suatu gambaran dinamika manusia sebagai kosnumen. Peristiwa dimasa lampau yang menyenangkan akan membentuk dinamika positif pada manusia, begitupun peristiwa dimasa lampau yang membuat traumatis akan menciptakan dinamika perilaku yang buruk. Dalam perilaku kosnumen, masa lalu yang mengecewakan akan menciptakan perilaku yang negatif terhadap produk barang atau jasa yang menyebabkan rendahnya minat perilaku untuk membeli.

Selain ketiga prinsip tersebut, terdapat prinsip lain yang berfokus pada pendekatan psikologi kognitif. Prinsip ini muncul karena ketidakpuasan terhadap pendekatan pembelajaran yang tidak melibatkan proses berpikir manusia saat memberikan respons terhadap stimulus. Dengan kata lain, setelah menerima stimulus, manusia akan berpikir untuk menentukan apakah mereka harus merespons atau mengabaikannya, sehingga tidak selalu memberikan respons positif. Konsumen merenungkan berbagai faktor yang memengaruhi keputusan pembelian mereka, seperti kondisi keuangan, persepsi yang mereka miliki, dan nilai produk yang akan dibeli. Kondisi keuangan yang terbatas membuat konsumen yang cerdas berpikir secara mendalam hingga mereka menemukan perhitungan yang tepat untuk membeli. Namun, jika tingkat pemikiran mereka belum optimal atau terhambat, konsumen cenderung mengubah kebutuhan menjadi keinginan yang bisa ditunda. Dalam situasi yang mendesak, mereka mungkin akan menggunakan pemikiran heuristik untuk membuat keputusan dengan cepat.

## **Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Perilaku Konsumen**

Perilaku konsumen dipengaruhi oleh berbagai pencetus, di mana keinginan untuk melakukan pembelian muncul akibat faktor-faktor tertentu. Faktor-faktor ini sering dianggap sebagai variabel bebas yang memberikan dampak positif terhadap perilaku konsumen. Berikut ini adalah beberapa faktor yang dianggap sangat berpengaruh terhadap perilaku konsumen.

### **1. Motivasi yang dimiliki konsumen**

Faktor ini berfungsi sebagai dorongan bagi konsumen untuk melakukan perilaku pembelian. Motivasi adalah penggerak dalam diri konsumen yang memandu individu untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan mereka. Pada sebagian orang, perilaku konsumsi dijadikan sebagai cara untuk memperoleh prestise atau sebagai bentuk aktualisasi diri. Sementara itu, bagi yang lain, perilaku konsumsi lebih berfokus pada pemenuhan kebutuhan dasar, seperti kebutuhan fisiologis. Teori motivasi konsumen didasarkan pada teori hirarki kebutuhan yang dikemukakan oleh Abraham Maslow. Berdasarkan teori ini, ada dua kebutuhan yang paling mudah dan umum dipenuhi oleh konsumen: kebutuhan fisiologis (makanan, minuman, dan pakaian) serta kebutuhan akan rasa aman dan nyaman. Konsumen cenderung menunjukkan perilaku konsumsi yang lebih kuat dalam membeli produk makanan dan minuman yang aman, serta pakaian yang nyaman untuk diri dan keluarga. Produk lain yang relevan dengan dua kebutuhan ini termasuk produk pembersih (seperti sabun, deterjen, dan pembersih lantai) serta produk yang membantu menjaga kenyamanan hidup, seperti obat anti-nyamuk.

### **2. Persepsi yang Dihasilkan**

Persepsi merupakan bagian dari kegiatan berpikir manusia yang melibatkan proses pengolahan informasi yang berasal dari stimulus dan diterima oleh panca indera kemudian menghasilkan sebuah pemberian makna. Dalam perilaku konsumen, faktor ini merupakan proses berpikir para konsumen dalam memberikan proses pemaknaan atau

interpretasi terhadap sebuah produk, konsumen membentuk pemaknaan tersebut berdasarkan informasi dan pengalamannya. Persepsi merupakan cara yang dilakukan para konsumen untuk menilai suatu produk melalui pemahamannya, sehingga konsumen mendapatkan pemaknaan suatu produk yang akan dibeli. Jika konsumen memberikan persepsi yang bermakna pada suatu produk, maka produk tersebut akan bernilai positif baginya. Persepsi juga melibatkan perasaan dan emosi dari konsumen, karena pemaknaan dari stimulus akan menciptakan rasa pada aspek emosi. Suatu produk yang bermakna positif bagi konsumen, maka akan menciptakan perasaan yang menyenangkan bagi konsumen.

### **3. Sikap Konsumen terhadap Produk**

Sikap adalah sebuah respon, ekspresi, perasaan yang dilakukan seseorang terhadap suatu objek atau orang lain. Dalam hal ini sikap merupakan suatu proses yang dilakukan konsumen untuk menerima atau menolak produk sesuai dengan penilaian dan perasaan yang didapatkan saat berhadapan dengan suatu produk dan berdasarkan pengalamannya. Ketika seorang konsumen memutuskan untuk menolak atau menerima suatu produk, maka akan memunculkan penilaian suka dan tidak suka (*like and dislike*). Jika konsumen membentuk penilaian buruk atau jelek, maka perilakunya tidak diarahkan pada produk yang dinilainya, karena ada kecenderungan perilaku konsumen tidak menyukai produk yang dilihatnya. Jika konsumen memunculkan perasaan yang tidak nyaman dan tidak menyenangkan, maka akan menciptakan perilaku konsumen yang menjauh dari produk yang diperhatikannya.

## KESIMPULAN

Psikologi Industri/Organisasi (I/O), yang merupakan penerapan konsep psikologi di tempat kerja. Melalui pemahaman tentang perilaku karyawan, tujuan utamanya adalah meningkatkan kinerja individu dan organisasi. Dalam psikologi industri atau organisasi, ada tiga cabang utama. Yang pertama adalah pendekatan industri yang berfokus pada kemampuan dan pelatihan; yang kedua adalah pendekatan organisasi yang berfokus pada struktur dan dinamika kelompok; dan yang terakhir adalah faktor manusia dan ergonomi yang berkaitan dengan desain tempat kerja dan interaksi manusia-mesin. Sejarah Psikologi I/O: Ini dimulai pada awal abad ke-20 dan berkembang untuk menangani berbagai masalah lingkungan kerja dan sumber daya manusia.

Analisis jabatan sangat penting dalam meningkatkan kompetensi organisasi. Dalam kompetensi analisis jabatan digunakan untuk mengidentifikasi dan menentukan kompetensi dalam suatu pekerjaan yang berhubungan dengan keterampilan-keterampilan yang dibutuhkan untuk bisa menduduki beberapa posisi kerja dalam sebuah organisasi atau perusahaan, guna mencapai suatu tujuan organisasi. Tujuan utama dari analisis pekerjaan adalah untuk memastikan bahwa kebutuhan pekerjaan dapat dipahami dan bahwa karyawan yang melaksanakannya merasa cocok pada pekerjaannya. proses Analisis kerja merupakan pengumpulan data dengan beberapa cara, seperti wawancara, laporan mandiri, dan observasi langsung. Manfaat analisis kerja adalah perencanaan organisasi, pengembangan program pelatihan, penilaian kinerja, dan proses seleksi dan penempatan karyawan.

Evaluasi Kinerja Merupakan Proses menilai kinerja karyawan dan suatu organisasi, proses evaluasi kerja meliputi hal berikut seperti Hasil kerja, perilaku, kompetensi, dan perbandingan kinerja dengan karyawan untuk menentukan imbalan, promosi, pelatihan, dan pengembangan karyawan. Tujuan evaluasi kerja adalah mengetahui kelebihan dan kekurangan dalam kinerja karyawan. Metode evaluasi kerja dapat beragam, termasuk penilaian oleh atasan langsung, penilaian rekan kerja, dan penilaian diri sendiri.

Dengan melakukan evaluasi kerja secara teratur dan objektif, perusahaan dapat memastikan bahwa karyawan bekerja sesuai dengan standar yang diharapkan dan dapat terus meningkatkan kinerja mereka untuk mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan.

Ketenagakerjaan merupakan orang yang mampu melaksanakan suatu pekerjaan untuk memproduksi sebuah layanan yang mencukupi keperluan dirinya dan orang lain. Ketenagakerjaan memiliki klasifikasi berdasarkan kualitas dan penduduknya serta usia mempengaruhi kedua hal tersebut.

Seleksi dan penempatan kerja penting dalam melakukan evaluasi dari setiap kandidat dan mencari kandidat terbaik untuk menempatkan kandidat tersebut pada posisi yang tepat dalam perusahaan. Perbedaan individu dari segi bakat, kemampuan dan pengalaman dapat memperkaya perusahaan. Dalam menentukan suatu kandidat yang tepat dan sesuai dengan setiap individu dibutuhkan strategi seleksi untuk menempatkan kandidat pada posisi yang tepat dalam perusahaan, melalui rekrutmen internal, eksternal dan media sosial serta menetapkan kualifikasi untuk mendapatkan kandidat terbaik. Tes psikologi dan wawancara berperan penting dalam seleksi dikarenakan tes psikologi mampu menilai kandidat berdasarkan kemampuan kognitif, psikometrik dan karakter dari individu untuk sesuai dengan penempatan dan kualifikasi dalam perusahaan. Wawancara sangat berpengaruh dalam mencari fakta mengenai apa kualifikasi dari kandidat. Serta penilaian terhadap seleksi harus menggunakan *assesment center* karena untuk mengetahui potensi mengenai individu apakah dapat dikembangkan, penilaian posisi saat ini dan akan datang.

Pelatihan adalah proses mengajarkan karyawan baru keterampilan yang dibutuhkan untuk pekerjaan mereka dan pembelajaran yang memungkinkan karyawan melakukan pekerjaan saat ini sesuai standar. Dengan fokus pada peningkatan kemampuan saat ini dan masa depan, pelatihan dan pengembangan memberikan manfaat besar bagi individu dan perusahaan. Suatu perusahaan meningkatkan produktivitasnya bila ada kerjasama dan hubungan baik antara manajer dan karyawan. Pengembangan

pribadi ialah proses melatih orang untuk memiliki rasa tanggung jawab dengan tugasnya di perusahaan, yang dapat dicapai dengan meningkatkan kemampuan mental untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Prosesnya membutuhkan perencanaan, pelaksanaan, evaluasi dan pemeliharaan untuk mencapai hasil yang diharapkan.

Psikologi Kerekayasaan membahas hubungan dan interaksi manusia dengan lingkungan kerja serta peralatan yang digunakan serta rancangan ruangan kerja yang disesuaikan dengan keterampilan dan keterbatasan pekerjaan. Tujuannya dalam merancang tempat kerja yang sesuai dengan kemampuan dan keterbatasan manusia untuk meningkatkan kenyamanan, keamanan, dan efisiensi. Ini mencakup desain peralatan dan lingkungan kerja yang ideal, yang membantu mengurangi risiko cedera dan kesalahan manusia saat bekerja serta pengaturan jam kerja. Kondisi kerja adalah berbagai lingkungan kerja yang mempengaruhi kinerja dan kesejahteraan karyawan. Kondisi kerja yang baik termasuk pencahayaan yang memadai, ventilasi yang baik, warna yang tepat, dan suhu yang nyaman. Kondisi kerja yang baik termasuk pencahayaan yang memadai, ventilasi yang baik, warna yang tepat, dan suhu yang nyaman. Kondisi kerja yang baik juga mempengaruhi kinerja dan kesejahteraan karyawan. Penyajian informasi yang tepat dalam desain konstruksi mesin juga penting untuk efisiensi kerja. Fungsi-fungsi kendali dalam sistem mesin manusia juga mempengaruhi kecepatan dan kecermatan tenaga kerja, sehingga desain alat kendali yang tepat sangat penting untuk hasil yang menguntungkan.

Kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang untuk mengarahkan atau mempengaruhi individu maupun kelompok yang berbeda-beda guna mencapai tujuan tertentu. Seorang pemimpin yang efektif tidak hanya memegang kendali atas pengambilan keputusan strategis dan pengelolaan sumber daya, tetapi juga memiliki kemampuan unik untuk menginspirasi, memotivasi, dan mengarahkan orang-orang menuju tujuan bersama. Pemimpin yang mampu memahami dan merespons kebutuhan individu dalam timnya, serta mengintegrasikan perbedaan tersebut menjadi kekuatan, dapat menciptakan

lingkungan kerja yang inklusif dan inovatif. Selain itu, kemampuan untuk mengelola konflik, memfasilitasi komunikasi yang efektif, dan mengeksplorasi kekuatan unik dari setiap anggota tim menjadi kunci keberhasilan dalam mencapai hasil yang optimal.

Organisasi adalah entitas sosial yang terstruktur dengan baik, di mana individu bekerja bersama untuk mencapai tujuan bersama. Mereka memiliki peran yang ditetapkan dan berinteraksi sesuai dengan pola tertentu. Sementara itu, kelompok kerja adalah gabungan dari dua atau lebih orang yang bekerja bersama untuk mencapai tujuan spesifik. Kelompok kerja bisa formal atau informal, dengan perbedaan dalam struktur dan tujuan yang mereka kejar. Kelompok memiliki makna dan fungsi yang baik jika kelompok tersebut dapat memenuhi harapan dari anggota serta memiliki arti bagi anggota kelompok. Interaksi antar anggota kelompok ada karena ketergantungan antar anggota, penyelesaian tugas walau secara mandiri dan ada perbedaan tuntutan dan sasaran dari anggota dalam kelompok kerja yang harus dirundingkan. Interaksi antar kelompok mencakup konflik antar organisasi untuk tujuan dan kepentingan yang berbeda.

Organisasi adalah tempat dimana orang bekerja dengan satu tujuan yang sama dengan wewenang dan tugasnya masing-masing. Dalam menjalankan suatu organisasi harus melakukan perancangan untuk mencapai tujuan secara efektif. Pengembangan organisasi dilakukan dengan terencana oleh manajer atau pimpinan untuk meningkatkan efektivitas organisasi untuk mencapai tujuan dari sasaran perusahaan dengan tujuan untuk memuaskan karyawan dan keefektifan organisasi. Budaya Organisasi merupakan suatu kebiasaan yang tertanam dalam organisasi secara lama yang mempengaruhi perilaku dari anggotanya sehingga membentuk identitas, komitmen dan produktivitas.

Motivasi kerja merupakan dorongan yang membuat pekerja untuk lebih produktif dan bersemangat dalam melakukan pekerjaannya sehingga dapat mencapai tujuan dari perusahaan. Motivasi kerja ada karena faktor dari dalam diri individu dan luar diri individu. Kinerja dipengaruhi oleh motivasi kerja dari individu sehingga semakin tinggi motivasi kerja individu maka akan

semakin meningkat kinerja dari individu. Motivasi bisa meningkat dengan adanya pemimpin yang mampu memberikan tujuan yang bermakna dan bersikap keras untuk mencapai tujuan. Diri sendiri dan organisasi juga berperan dalam meningkatkan motivasi pekerja untuk mencapai tujuan organisasi.

Efisiensi kerja merupakan perencanaan kerja dan tugas tambahan yang merupakan suatu revolusi dalam metode kerja. Manajemen produktivitas merupakan pengelolaan sumber daya dan sistem kerja secara efektif untuk mencapai produktivitas sumber daya dan sistem kerja. Faktor yang mempengaruhi produktivitas pekerja yaitu tingkat upah, pengalaman dan keterampilan pekerja, keterampilan pendidikan, usia pekerja, pembelian, cuaca, jarak material, kerja sama pekerja, manajemen, dan efisiensi waktu. Banyak faktor yang mempengaruhi produktivitas, seperti kerja shift, kerja tim, dan pelatihan supervisor. Pengembangan organisasi ialah proses pendidikan jangka panjang yang menggunakan metode sistematis dan terorganisir yang mengeksplorasi pengetahuan, konseptualisasi, dan teori untuk mencapai tujuan bersama. Pengelolaan organisasi merupakan hal yang penting dalam perkembangan organisasi, karena memerlukan pengelolaan yang efektif dari para manajernya. Efektivitas kepemimpinannya dapat diukur dari bagaimana ia mampu mengatasi permasalahan. Kepemimpinan yang diperlukan untuk memimpin organisasi adalah kepemimpinan yang unggul atau super-leadership, yaitu kuat dalam memimpin orang lain dengan cara memimpin orang lain.

Kepuasan kerja merupakan senang dan tidak senangnya karyawan terhadap pekerjaan mereka yang terkait dengan perasaan emosional dari pada pekerja. Dari Survey Kepuasan Kerja, tingkat kepuasan kerja dan tingkat ketidakpuasan kerja memiliki dampak yang signifikan terhadap berbagai aspek kehidupan karyawan dan organisasi. Kepuasan kerja yang tinggi dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja karena karyawan merasakan kompensasi yang adil dan terkait dengan kinerja mereka. Sebaliknya, ketidakpuasan kerja dapat menyebabkan turnover, ketidakhadiran, dan berbagai reaksi negatif lainnya seperti keluhan dan

pemberontakan. Selain itu, kepuasan kerja berhubungan erat dengan kesehatan fisik dan mental karyawan; tingkat kepuasan kerja yang tinggi dapat mengarah pada tingkat kesehatan secara keseluruhan yang lebih baik. Oleh karena itu, untuk mengurangi efek negatif dan meningkatkan kinerja dan kesehatan karyawan, perusahaan harus memastikan tingkat kepuasan kerja yang ideal.

Pengembangan organisasi merupakan upaya yang dilakukan perusahaan untuk meningkatkan kompetensi dari organisasi untuk dapat bersaing dengan organisasi lain dan mempertahankan prestasi dari perusahaan. Pengembangan organisasi dapat dilakukan dengan teknik *feedback*, *process consultation* dan *team building*. Pengembangan organisasi melibatkan identifikasi masalah, analisis dan melakukan perencanaan. Perencanaan organisasi melibatkan pengembangan organisasi dimasa depan. Pengembangan organisasi dapat dilaksanakan dengan praktek internal dan eksternal yaitu melalui pelatihan dan pendidikan untuk meningkatkan individu dalam organisasi. Mengikuti kemajuan teknologi akan membuat organisasi akan ikut berkembang serta meningkatkan efisiensi dalam melakukan pekerjaan.

Manajemen stres di tempat kerja sangat penting untuk menjaga kesejahteraan karyawan serta meningkatkan produktivitas. Faktor-faktor seperti beban kerja yang berlebihan, konflik peran, tuntutan interpersonal, hubungan kerja yang buruk dengan karyawan lain, dan struktur organisasi yang tidak efektif merupakan sumber stres di tempat kerja. Manajemen stres adalah kunci untuk mengelola dampak negatif dari tekanan yang terjadi di tempat bekerja serta dapat memastikan kesejahteraan psikologis dan produktivitas yang optimal. Individu dapat meningkatkan kualitas kerja mereka dan menjaga keseimbangan hidup yang sehat di tempat kerja mereka dengan menemukan dan menerapkan metode manajemen stres yang tepat.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aamodt, M. G. (2010). *Industrial/organizational psychology: An applied approach* (Sixth Edition, pp. 30–31). Wadsworth.
- Abdurrahman, J. (2017). Faktor Yang Mempengaruhi Evaluasi Kinerja Para Pegawai Di Kantor Pemerintahan. *PIONIR: Jurnal Pendidikan*, 6(1).
- Abijaya, S., Wildanu, E., & Jamaludin, A. (2021). Peranan Kepemimpinan dalam Organisasi (Studi Kasus Peran Pimpinan dalam Menjaga Soliditas Karyawandi PT. Nippon Indosari Corpindo). *Jurnal Soshum*, 17-26.
- Adlina, C., Arfiyani, N. D., & Iswanto, Y. M. (2016). Seleksi dan Penempatan Kerja. 1450304011110.
- Agoes, K. (2014). *PENGANTAR BUDAYA ORGANISASI*. Buku Pustaka Radja.
- Ahmadiansah, R. (2020). *Psikologi Industri & Organisasi*. Yogyakarta: Kreasi Total Media.
- Amellia, C. (2022). Pengaruh Stres Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Badan Pendapatan Daerah Kota Malang). *Journal Ekonomi dan Manajemen*, 1(1), 1–14.
- Anisah, N., Padillah, S. P., Barus, P., Sepriandito, R., Rusdi, M., Hasibuan, R. B., & Kustiawan, W. (2022). Psikologi komunikasi. *JIKEM: Jurnal Ilmu Komputer, Ekonomi dan Manajemen*, 2(1), 1705-1715.
- Anjani, S. J. (2022). Efektivitas Penerapan Teknologi Dalam Pengembangan Organisasi dan Pelayanan Kependudukan di Kecamatan Kenjeran. *Jurnal Penelitian Administrasi Publik*, 31–38.
- Anoraga, P. (2006). *Psikologi kerja*. Jakarta: RinekaCipta.

- Arief Subyantoro. (2009). Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan, Karakteristik Organisasi dan Kepuasan Kerja Pengurus yang Dimediasi oleh Motivasi Kerja (Studi pada Pengurus KUD di Kabupaten Sleman). *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 11(1), pp.11-19. <http://puslit2.petra.ac.id/ejournal/index.php/man/article/view/17740>
- Arifiyah, Aat Masfufatul, A. S. P., & Diantika, Risty Winarsih, I. D. (2017). Organisasi dan Sumber Daya Manusia. In *Fakultas Farmasi Institut Sains Dan Teknologi Nasional Depok (Issue August)*.
- Asbari, M., Fayzhall, M., & Goestjahjanti, F. S. (2020). Peran Kepemimpinan Transformasional dan Organisasi Pembelajaran Terhadap Kapasitas Inovasi Sekolah. *Journal of education psychology and counseling*, 122-145.
- Asihi, G. Y., Widhiastuti, H., & Dewi, R. (2018). *Stress Kerja*. Semarang : Semarang University Press.
- Adriyanto, A., Prasetyo, D., & Khodijah, R. (2020). Angkatan Kerja dan Faktor yang Mempengaruhi Pengangguran. *Jurnal Ilmu Ekonomi & Sosial Unmus*, 11(2), 463440.
- Arifin, M. F. I. N., & Purwaningsih, R. (2023). Penentuan Kebutuhan Tenaga Kerja Lapangan Dengan Metode Full Time Equivalent Pada Pekerjaan Pengambilan Sampah Rumah Ke Rumah Di Kabupaten Karangnyar. *Industrial Engineering Online Journal*, 12(4).
- Bachroni, M., & Asnawi, S. (1999). Sumber Stress. *Buletin Psikologi*, 7(2).
- Bahri, S., & Nisa, Y. C. (2017). Pengaruh Pengembangan Karir Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen & Bisnis*, 9-15.
- Bimantoro, W., & Noor, C. (2012). Pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan di PT Tonga Tiur Putra. *Urnal Ilmiah Widya*.

- Cahyono, A. S. D., & Koentjoro, K. Appreciative Inquiry Coaching untuk Menurunkan Stres Kerja. *Gajah Mada Journal of Professional Psychology (GamaJPP)*, 1(2), 89-107.
- Dafinci, W. O., Kananlua, S, P., & Meiliani. (2019). Studi Tentang Stres Kerja yang Berdampak Pada Kinerja Karyawan. *Manager Review*, 32-51.
- Darmawan, D. (2022). *KEPEMIMPINAN / LEADERSHIP* (Edisi 1). Unpam Press.
- Dewi, R., Givan, B., & Wiinarto (2021). Pelaksanaan Rekrutmen Seleksi dan Penempatan Kerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT Gemala Kempa Daya). *Administrasi Bisnis*, 49-55.
- Effendhie, M. (2011). Pengantar Organisasi. In Universitas Terbuka (2nd ed.).<http://www.pustaka.ut.ac.id/lib/wp-content/uploads/pdfmk/ASIP420902-M1.pdf>
- Effendi, M., & Sulistyorini. (2021). Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Citra Lembaga di Lembaga Pendidikan Islam. *Southeast Asian Journal of Islamic Education Managemen*, 39-51.
- Feist, J., Feist, G. J., & Roberts, T.-A. (2017). *Teori Kepribadian* (Edisi 8). Salemba Humanika.
- Garavan, T. N. (1997). Training, Development, Education and Learning: Different or the Same? *Journal of European Industrial Training*, 21(2). <https://doi.org/10.1108/03090599710161711>
- Ginting, I. M., Bangun, T. A., Munthe, D. V., & Sihombing, S. (2019). Pengaruh Disiplin dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan di PT PLN (Unit Induk Pembangunan Sumatera Bagian Utara). *Jurnal Manajemen*, 5(1), 35-44.
- Gunawan, A. (2022, Juni 25). Mengenal Stres Kerjs. Retrieved from Rumah Sakit Jiwa: <https://rsj.babelprov.go.id/content/mengenal-stres-kerja>

- Guntur Muh, A., & Andi Cudai Nur. (2018). PENGEMBANGAN DAN PERUBAHAN OHGAN | sASI. 12-18.
- Habudin. (2020). Budaya Organisasi. *Jurnal Literasi Pendidikan Nusantara*, 1(1), 23-32.
- Hanifa, L. Z., & Rosandi, F. H. (2021). Pengaruh psikologi rekayasa tata ruang kerja terhadap motivasi kerja tenaga kependidikan universitas teknologi sumbawa. *Jurnal Tambora* , 37-45.
- Harahap, N. A., & Susilawati. (2023). Manajemen Stress Kerja Pada Karyawan Perusahaan. *Zahra: Journal Of Health And Medical Research*, 3(2), 266-272.
- Hasibuan & Bahri, S. (2018). Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 71-80.
- Hastjarja. (2018). Stres Di Tempat Kerja: Perbandingan Antara Gender Dengan Pekerjaannya. *Jurnal Ekonomi Dan Kewirausahaan*, 4 no.1, 31-40.
- Hastjarjo, T. D. (2019). Rancangan eksperimen-kuasi. *Buletin psikologi*, 27(2), 187-203.
- Hendra Wahyudin. (2022). Budaya Organisasi. *Multiverse: Open Multidisciplinary Journal*, 1(3).  
<https://doi.org/10.57251/multiverse.v1i3.716>
- Hendrawan, e. R., Sihombing, M., & Lubis, M. S. (2021). Analisis Perencanaan Dan Evaluasi Anggaran Dalam Meningkatkan Kinerja Pemerintah Daerah Kabupaten Aceh Singkil . *Jurnal Ilmiah Magister Administrasi Publik*, 65-74.
- Hendrayanti, E. (2017). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Pada Tenaga Kependidikan Unisma Bekasi. *Optimal: Jurnal Ekonomi Dan Kewirausahaan*, 11(1), 1-15.  
<https://doi.org/10.33558/optimal.v11i1.78>

- Hermawan, A., Kristiasari, A., Bhiju, F. N., & Manik, D. (200 C.E.). Pengembangan Instrumen Evaluasi Kinerja Pada Perpustakaan Universitas Kristen Satya Wacana Salatiga. *Berkala Ilmu Perpustakaan Dan Informasi*, 16(1), 1-15.
- Heryana, A. (2020). *Organisasi dan Teori Organisasi (Sebuah Mini Book)*.
- Ilahi, D. K. (2017). KOMITMEN ORGANISASIONAL ( Studi Pada Karyawan PT . PLN ( Persero ) Distribusi Jawa Timur Area Malang). *Administrasi Bisnis*, 44(1), 34.
- Isnawan, M. G. (2020). Kuasi Eksperimen. Nashir Al-Kutub Indonesia. Izzati, U. A., & Mulyana, O. P. (2019). Psikologi Industri & Organisasi. In Bintang. Penerbit Bintang Surabaya.
- Jakaria, R. B., & putra, B. I. ( 2020). Psikologi industri. Sidoarjo: umsida press.
- Jauwhari, A. J., Saifudin, A., & Kholili, A. N. (2023). Teknik Pengembangan Organisasi Sekolah. *cermin jurnal manajemen dan pendidikan berbasis Islam nusantara*, 41-46.
- Kadji, & Yulianto. (2012). Tentang Teori Motivasi. *Jurnal Inovasi*.
- Kaswan. (2017). Psikologi Industri & Organisasi: Mengembangkan Perilaku Produktif dan Mewujudkan Kesejahteraan Pegawai di Tempat Kerja. Penerbit Alfabeta.
- Kelatow, C. G., Adolfina, & Trang, I. (2016). Pengaruh evaluasi pekerjaan, gaji, dan fasilitas kerja terhadap kinerja pegawai pada RS Pancaran Kasih Manado. *Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Bisnis*, 4(5), 371- 381.
- Kusumaningrum, R., T, F. C., & Winasih, I. (2022). Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan di Bank Syariah Indonesia Cabang Bogor. *Reslaj: Religion Education Social Laa Roiba Journal*, 179-188.
- Khoiiri, M. Y., & Saifudin, A. (2023). Konsep Dasar Evaluasi Pekerjaan Dan Kompensasinya. *INTIZAM: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 7(1), 92-99.

- Latifah, Z. (2021). Pentingnya Kepemimpinan Dalam Organisasi. *Proceeding: Islamic University of Kalimantan*.
- Lestari, M. D., Vembriati, N., Astiti, D. P., Rustika, Made, I., Indrawati, K. R., . . . Wulanyani, N. M. (2016). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Denpasar: Program Studi Psikologi Fakultas Kedokteran Universitas Udayana.
- Mahawati, E., Yuniwati, I., Ferinia, R., Rahayu, P. F., Fani, T., Sari, A. P.,... & Bahri, S. (2021). Analisis Beban Kerja dan produktivitas kerja.
- Maidiana, M. (2021). Penelitian survey. *ALACRITY: Journal of Education*, 20-29.
- Mangkunegara, A. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya.
- Mangowal, A. R., Pio, R. J., & Mukuan, D. D. (2022). Dampak Perubahan Jam Kerja dan Stress Kerja Terhadap Productivity, 120-126.
- Mangundjaya, W. L. (2016). *Psikologi dalam Perubahan Organisasi*. Jakarta: Swasthi Adi Cita.
- Maramis, W. F. (2009). *Catatan Ilmu Kedokteran*. Surabaya: Airlangga University Press.
- Miner, J. B. (1992). *Industrial-organizational psychology*. McGraw-Hill Book Company.
- Moderator, H. K.-S. (2021). Hubungan Knowledge-Sharing dan Kreativitas Karyawan: Peran Budaya Organisasi Pembelajaran sebagai Moderator. *Jurnal Psikologi Uinsuska*, 127-138.
- Mohamad, M. (2017). Urgensi Analisis Pekerjaan Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia Organisasi. *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*, 17(3), 197-201.

- Moningga, C., Wardani, L. M. I., Simarmata, N. I. P., Harmoko, A. R., & Setiabudi, A. (2021). Psikologi Industri dan Organisasi (Kolaborasi Dosen Pengampu Mata Kuliah Psikologi Industri dan Organisasi). Dd Publishing.
- Muhyiddin, N. T. (2020). SDM Dalam Berbagai Perspektif. Yogyakarta: idea Press Yogyakarta.
- Mulyana, D. (2007). Ilmu komunikasi: Suatu pengantar. Remaja Rosdakarya.
- Munandar, A. S. (2014). Psikologi industri dan organisasi. Jakarta: Penerbit Universitas Indonesia (UI-Press).
- Musabiq, S., & Karimah, I. (2018). Gambaran stress dan dampaknya pada mahasiswa. *Insight: Jurnal Ilmiah Psikologi*, 20(2), 75-83.
- Nabawi, R. (2019). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 170-183.
- Nisa, D. F., Pratiwi, G. P., Pratiwi, K. N., Sunarti, & Hasanah. (2023). Pengembangan Organisasi dalam Perilaku Organisasi. *Jurnal Multidisiplin Ilmu*, 688-694.
- Noor Rinawati, & Honorata Ratnawati Dwi Putranti. (2022). Faktor-Faktor Penentu Kepuasan Kerja Pns Yang Menghadapi Masa Pensiun Di Pemerintah Kabupaten Batang. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi Dan Bisnis*, 1(3), 106-120. <https://doi.org/10.51903/jimeb.v1i3.418>
- Nurul, M. (2023). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Stress Kerja Karyawan. *Jurnal Doktor Manajemen (JDM)*, 6(2), 127-136.
- Paais, M. (2020). Penempatan Kerja , Pengalaman Kerja dan Kinerja Karyawan.
- Prasetya, H. (2016). ANALISIS PENGARUH FAKTOR-FAKTOR SUMBER STRES (STRESSOR) DI TEMPAT KERJA TERHADAP STRES KERJA INDIVIDU KARYAWAN PADA PT SIANTAR TOP DI SIDOARJO. 96.

- Prihatsanti, U., Ratnaningsih, I. Z., & Prasetyo, A. R. (2017). Menurunkan Stres Kerja Petugas Pemasarakatan melalui Teknik COPE. *Jurnal Psikologi Universitas Diponegoro*.
- PSYCHOLOGY SIXTH EDITION. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Purnawati, S. (2014). Program Manajemen Stres Kerja di Perusahaan. sebuah Petunjuk untuk Menerapkannya. *Buletin Psikologi*.
- Puspasari, V. H., Kristiana, W., & Saputra, A. (2017). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Perilaku Tenaga Kerja Dalam Penggunaan Alat Pelindung Diri Di Proyek Konstruksi. *Jurnal Teknika: Jurnal Teoritis Dan Terapan Bidang Keteknikan*, 1(1), 1-10.
- Puspitasari, D. A., Indriati, I. H., & Basri, A. I. (2021). Pengaruh Beban Kerja, Lingkungan Kerja dan Kepemimpinan terhadap stres kerja karyawan. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 1(1), 1-8.
- Pustaka, M., Ferlingga, D., & Umami, R. S. (2016). Perilaku Kelompok, Tim, dan Konflik. 1- 23.
- Putranto, C. (2013). Faktor - Faktor Yang Mempengaruhi Stres Kerja : Studi Indigenouse Pada Guru Bersuku Jawa. *Journal of Sosial and Industrial Psychology*, 2(2), 12-17.
- Putri, I. R., & Yusuf, N. F. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi dalam Menciptakan Perkembangan Organisasi. *Jurnal Administrasi Publik*, 18(1), 143-154. <https://doi.org/10.52316/jap.v18i1.82>
- Riggio, R. E. (2013). *Introduction to Industrial/Organizational Psychology* (6th ed.). Pearson Education Limited. <https://www.pdfdrive.com/introduction-to-industrial-and-organizational-psychology-6th-edition-e58715703.html>
- Rivai, V., & Sagala, E. J. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: PT Raja Grafindo.

- Robbin, & Judge. (2015). *Perilaku Organisasi* (Edisi 16). Penerbit Salemba Empat.
- Robbins, S. P. (1994). *Teori Organisasi. Struktur, Desain & Aplikasi*. Arcan: Jakarta.
- Rouf, M. (2018). Analisis Pekerjaan Sumber Daya Manusia (Sdm) Pada Lembaga Pendidikan Islam. *AL-ASASIYYA: Journal Of Basic Education*, 2(2), 44-64. <https://doi.org/10.24269/ajbe.v2i2.1118>
- Rusdiana, E., Dessyarti, R. S., & Fauzi, R. U. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja (Dtudi Kasus Pegawai Dinas Pariwisata Kabupaten Ponorogo). *Seminar Inovasi Manajemen Bisnis dan Akuntansi*.
- Retno Indarti. (2020). Angkatan Kerja dan Faktor yang Mempengaruhi Pengangguran. *Jurnal Ilmu Ekonomi & Sosial Unmus*, 11(2), 463440
- Sahadi, S. N. (2022). Pengembangan organisasi (Tinjauan umum pada semua organisasi). *Jurnal Ilmu Pemerintahan*.
- Salfitri, D. (2020). Budaya Organisasi pada Sekolah Menengah Kejuruan Nurul Falah Aur Kuning Kabupaten Pasaman Barat. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 2, 139-147.
- Salutondok, Y., & Soegoto, A. S. (2015). Pengaruh kepemimpinan, motivasi, kondisi kerja dan disiplin terhadap kinerja pegawai di kantor sekretariat DPRD Kota Sorong. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 3(3).
- Seleksi dan rekrutment. (2012, December 7). Slideshare. <https://www.slideshare.net/slideshow/modul-4-pio/15529727>
- Setiyawati, N., Wharman, W. S., Syadiah, L., & Wiyani, S. (2023). Struktur Organisasi dan Implementasinya pada Organisasi Koperasi Mahasiswa. *Article MOB*, 1-12. <https://doi.org/10.31219/osf.io/b6ahf>

- Setyanto, A. E. (2006). Memperkenalkan kembali metode eksperimen dalam kajian komunikasi. *Jurnal ilmu komunikasi*, 3(1).
- Si, M. (2017). Apasih psikologi kereyakasaan itu ? Pendahulu Psikologi kereyakasaan :
- Sidiq, M. (2019). Pengaruh Kelelahan Kerja Dan Hubungan Atasan dan Bawahan Terhadap Produktifitas Karyawan. *Psikoborneo: Jurnal Ilmiah Psikologi*, 7(2), 284-93.
- Siwu, . F., Pio, R. J., & Mangindaan, J. V. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Individu dan Kerjasama Tim Bank BRI Kantor Cabang Manado. *Productivity*, 564-578.
- Siwu, G. F., Pio, R. J., & Mangindaan, J. V. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Individu dan Kerjasama Tim Bank BRI Kantor Cabang Manado. *Productivity*, 697-703.
- Steven, H. J., & Prasetyo, A. P. (2020). Pengaruh Stres Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Penelitian IPTEKS*, 5(1), 78-88. <https://doi.org/10.32528/ipteks.v5i1.3022>
- Sudarsono. (2019). BUDAYA ORGANISASI SUDARSONO STAI Denpasar Bali. *Jurnal Ilmu Pendidikan Dan Ekonomi*, 4(2), 1-13.
- Suhariadi, F. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Dalam Pendekatan Teoretis-Praktis*. Airlangga University Press.
- Sukadiyanto, S. (2010). Stress dan Cara Mengurangnya. *Jurnal Cakrawala Pendidikan*, 1(1).
- Sumanta, J., Indah, M. F., & Hadi, Z. (2022). Analisis Stress Kerja Pada Karyawan Ditinjau Dari Beban Kerja, Masa Kerja dan Peran Organisasi di PT. X Kab. Tapin Kalimantan Selatan. *An-Nadaa: Jurnal Kesehatan Masyarakat*, 102-107.

- Sunarta, S. (2019). Pentingnya Kepuasan Kerja. Efisiensi - Kajian Ilmu Administrasi, 16(2), 63–75.  
<https://doi.org/10.21831/efisiensi.v16i2.27421>
- Terok, J., Tumbel, T., & Sumampouw, H. (2020). Pengaruh Stres Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada Pt. Bank Sulutgo.
- Tetha Agustina, M., & Milia Tirta Safitri, C. (2022). Jp-Sa Stres Kerja: Penyebab, Dampak Dan Solusinya. Jurnal Pendidikan Sultan Agung, 2(2), 187–196.
- Triatna, C., & Pd, M. (2015). Pengembangan Manajemen Sekolah.
- Umi, A. I., & Olievia, P. M. (2019). Psikologi industri & organisasi. Penerbit Bintang Surabaya.
- Waedoloh, H., Purwanta, H., & Ediyono, S. (2022). Gaya Kepemimpinan dan Karakteristik Pemimpin yang Efektif. Jurnal uns , 144-152.
- Wahyuningsih, S. (2019). Pengaruh pelatihan dalam meningkatkan. Jurnal Warta Edisi.
- Wicaksana, S. A., Asrunputri, A. P., & Ramadhania, A. P. (2020). Industri dan Organisasi Pendekatan Integratif dalam Menghadapi Perubahan. Siak Sri Indapura, Riau: DD Publishing.
- Widanti, N. d. (2010). Tingkat burnout perawat di Rumah Sakit “X” Surabaya (tidak diterbitkan). Surabaya, Fakultas Psikologi Universitas Hang Tuah Surabaya.
- Wiliandari, Y. (2019). Kepuasan Kerja Karyawan. Society, 6(2), 81–95. <https://doi.org/10.20414/society.v6i2.1475>
- Winanto, S., Maulidizen, A., Thoriq, M. R., & Safa’ah, A. (2022). Peranan Spiritual Quotient Terhadap Peningkatan Kinerja Perusahaan. Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan, 326-345.
- Winarsih, S. (2018, April). Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru. In International Conference of Moslem Society (Vol. 2, pp. 95-106).

- Yogaswasara, I. P., & Mahadewi, N. K. (2023). ... Permintaan Lapangan Kerja Yang di Tangani PT. Laguna Indonesia: Evaluasi Tenaga Kerja Professional Dalam Pemenuhan Kebutuhan Permintaan Lapangan Kerja .... DIKEMAS (Jurnal Pengabdian ..., 7(1), 11-17
- Yuli Asih, G., & dkk. (2017). Stress Kerja. In Jurnal Sains dan Seni ITS (Vol.6,Nomor1).<http://repositorio.unan.edu.ni/2986/1/5624.pdf>  
[Ahttp://fiskal.kemenkeu.go.id/ejournal](http://fiskal.kemenkeu.go.id/ejournal)  
[Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.cirp.2016.06.001](http://dx.doi.org/10.1016/j.cirp.2016.06.001)  
[Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.powtec.2016.12.055](http://dx.doi.org/10.1016/j.powtec.2016.12.055)  
[Ahttps://doi.org/10.1016/j.ijfatigue.2019.02.006](https://doi.org/10.1016/j.ijfatigue.2019.02.006)  
[Ahttp s://doi.org/10.1016/j.ijfatigue.2019.02.006](http://doi.org/10.1016/j.ijfatigue.2019.02.006)
- Yuliantidevi. (2020). Soft File Buku Ajar PERILAKU & PENGEMBANGAN ORGANISASI.
- Yusuf, Y. (2009). Dinamika Kelompok, Kerangka Studi dalam Perspektif Psikologi Sosial. Amrico.

## TENTANG PENULIS



**Dr. Netty Merdiaty, M.M., M.Si** menyelesaikan Pendidikan Doktor Psikologi di Universitas Persada YAI, dengan konsentrasi Psikologi Industri dan Organisasi. Pada tahun 2024 ini menyelesaikan Program Ph.D dalam bidang Bussines and Management. Beliau aktif sebagai dosen tetap Fakultas Psikologi Universitas Bhayangkara Jakarta Raya. Selain karir akademis yang di pegang, juga aktif di berbagai kegiatan pelatihan dan konsultan di beberapa Perusahaan. Pada saat ini beliau juga sebagai ketua Asosiasi Psikologi Penerbangan Indonesia.



**Andreas Corsini Widya Nugraha, M.A** menyelesaikan Pendidikan Sarjana Filsafat di Universitas Gadjah Mada Yogyakarta pada tahun 2011, kemudian Menyelesaikan Pendidikan Magister Psikologi di Kampus yang sama pada tahun 2014. Pada saat ini aktif mengajar sebagai Dosen di Fakultas Psikologi Universitas Bhayangkara, selain itu penulis juga pernah beberapa kali diundang menjadi konsultan di beberapa instansi pemerintahan maupun non pemerintahan.